

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEBERKESANAN PROGRAM LATIHAN DI KALANGAN  
STAF PENTADBIRAN UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**



**SYAMIMI BINTI ROSLAN**

**UUM**  
**Universiti Utara Malaysia**

**SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**2016**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN  
PROGRAM LATIHAN DI KALANGAN STAF PENTADBIRAN  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**



Oleh  
**SYAMIMI BINTI ROSLAN**

**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Kertas Penyelidikan ini diserahkan kepada  
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM)  
Universiti Utara Malaysia,  
sebagai memenuhi sebahagian dari syarat keperluan Ijazah Sarjana  
Sains (Pengurusan)**



**Pusat Pengajian Pengurusan  
Perniagaan**

SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

**Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN**  
(Certification of Research Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certified that)  
**SYAMIMI BINTI ROSLAN (818289)**

Calon untuk Ijazah Sarjana  
(Candidate for the degree of)  
**MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk  
(has presented his/her research paper of the following title)

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PROGRAM LATIHAN DI KALANGAN STAF  
PENTADBIRAN UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan  
(as it appears on the title page and front cover of the research paper)

Bahawa kertas penyelidikan tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu  
dengan memuaskan.  
(that the research paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered  
by the research paper).

Nama Penyelia Pertama : **DR. YATY BINTI SULAIMAN**  
(Name of 1<sup>st</sup> Supervisor)

Tandatangan :   
(Signature)

Tarikh : **06 DISEMBER 2016**  
(Date)

## **KEBENARAN MERUJUK**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia (UUM) menjadikan kertas penyelidikan ini sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas penyelidikan ini untuk tujuan akademik dengan mendapatkan kebenaran penyelia kertas penyelidikan atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan. Sebarang bentuk salinan atau penggunaan sama ada secara keseluruhan atau mana-mana bahagian daripada kertas penyelidikan ini bagi tujuan komersil tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlu dinyatakan dalam penggunaan sebarang bentuk bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas penyelidikan ini. Permohonan bagi mendapatkan kebenaran untuk membuat salinan atau menggunakan secara keseluruhan atau sebahagian kertas penyelidikan ini boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan

Universiti Utara Malaysia, 06010 UUM Sintok,

Kedah Darul Aman, Malaysia.

## ABSTRAK

Program latihan sering dilihat sebagai aktiviti yang menjadi pemangkin dalam merealisasikan usaha dan matlamat sesebuah organisasi dalam melahirkan dan mewujudkan pekerja yang berkemahiran serta berdaya saing bukan sahaja sebagai pekerja dalam organisasi, tetapi juga terhadap diri seseorang pekerja itu sendiri. Secara keseluruhannya, kajian ini dilakukan untuk melihat persepsi pekerja terhadap keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia dengan menggunakan Model Penilaian Kirkpatrick yang mengkaji reaksi pekerja terhadap program latihan, pengalaman pembelajaran yang berlaku sepanjang program latihan, tingkah laku pekerja terhadap tugas yang dilakukan selepas menjalani program latihan, dan penilaian terhadap kesan program latihan yang mampu menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Kajian ini merupakan kajian yang berbentuk kuantitatif yang menggunakan borang soal selidik yang melibatkan jumlah sampel sebanyak 350 orang staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM). Dapatan kajian menunjukkan bahawa reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap keberkesanan program latihan. Hasil daripada kajian ini, pihak universiti dapat membuat penambahbaikan terhadap program latihan bagi melatih staf-staf mereka agar dapat melaksanakan tugas dengan cemerlang bagi menuju ke arah melahirkan perkhidmatan yang berprestasi tinggi.

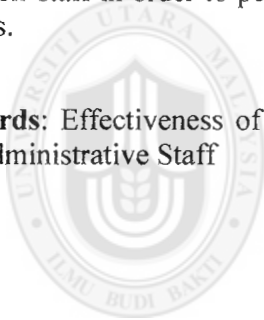
**Kata kunci :** Keberkesanan Program Latihan, Reaksi, Pembelajaran, Tingkah Laku, Hasil dan Staf Pentadbiran

Universiti Utara Malaysia

## ABSTRACT

The training program is often seen as an activity that catalyze to realize the goal of an organization to produce and create skilled and competitive employees not only as employees in organizations, but also good for employees themselves. The training program is designed to change or improve the employee behavior in order to stimulate their efficiency. Overall, this study was conducted to see the employee perception of the effectiveness of training programs among administrative staff of Universiti Utara Malaysia by using Kirkpatrick Evaluation Model that studied the reaction of employee to the training program, learning experiences that occur during the training program, the behavior of employees to the task conducted after the training program, and the assessment of the result of training programs that can contribute to organizational effectiveness. This survey is a quantitative research by using a questionnaire which consisted a total sample of 350 administrative staff of Universiti Utara Malaysia (UUM). The finding indicated that reaction, learning, behavior and results have a significant relationship and positive impact on the effectiveness of the training program. Based on the result of this study, the university can make improvements to the training program to train their staff in order to perform an excellent job towards producing high-performance services.

**Keywords:** Effectiveness of Training Programs, Reaction, Learning, Behavior, Results and Administrative Staff



UUM  
Universiti Utara Malaysia

## PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. Syukur Alhamdulillah terhadap Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurniaan dan izinNya saya berjaya menyiapkan kajian ini dengan sempurna.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih diucapkan kepada penyelia saya Dr. Yaty Sulaiman di atas bimbingan, perkongsian ilmu, nasihat dan perhatian yang tidak ternilai bagi meningkatkan lagi kualiti penulisan kajian ini. Semoga dengan ilmu yang dicurahkan kepada saya membolehkan kehidupan Dr.Yaty sekeluarga dirahmati Allah S.W.T.

Ribuan terima kasih juga diucapkan kepada Dekan Sekolah Pengajian Pengurusan Perniagaan, kakitangan bukan akademik dan Perpustakaan Sultanah Bahiyah di atas kerjasama yang diberikan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Terima kasih juga kepada responden yang terlibat dalam kajian ini iaitu staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia kerana meluangkan masa memberikan maklum balas terhadap soal selidik dan mengembalikannya dalam keadaan sempurna dan lengkap.

Penghargaan yang tidak terhingga juga ditujukan kepada kedua ibu bapa saya iaitu Encik Roslan Bin Othman dan Puan Rosilawati Binti Othman serta adik-beradik yang lain di atas sokongan, dorongan, pengorbanan, dan doa yang telah mengiringi kejayaan saya pada hari ini. Segala nasihat dan motivasi yang diberikan oleh mereka adalah sumber kekuatan saya untuk berjuang dalam menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali, kepada rakan-rakan seperjuangan yang tidak jemu dalam memberikan bantuan dan sokongan dalam menyiapkan kajian ini, ribuan terima kasih diucapkan. Jasa kalian amatlah saya hargai. Persahabatan dengan kalian memberikan suatu pengalaman yang sungguh besar pengertiannya.

Akhir kalam, semoga kajian ini berguna untuk menjadi rujukan buat semua.



# ISI KANDUNGAN

PENSIJILAN KERTAS PENYELIDIKAN .....	
KEBENARAN MENGGUNAKAN MAKLUMAT PENYELIDIKAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
PENGHARGAAN .....	iv
ISI KANDUNGAN .....	v
SENARAI JADUAL .....	ix
SENARAI RAJAH .....	xi
SENARAI SINGKATAN .....	xii

## BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pengenalan .....	1
1.2 Latar Belakang Kajian .....	1
1.3 Pernyataan Masalah .....	5
1.4 Persoalan Kajian .....	7
1.5 Objektif Kajian .....	
1.5.1 Objektif Umum .....	8
1.5.2 Objektif Khusus .....	9
1.6 Skop dan Batasan Kajian .....	9
1.7 Kepentingan Kajian .....	
1.7.1 Teoretikal .....	10
1.7.2 Praktikal .....	11
1.8 Organisasi Disertasi .....	12
1.9 Kesimpulan .....	14

## BAB 2 : ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan .....	16
2.2 Staf Pentadbiran Universiti Utara Malaysia .....	17
2.3 Definisi Latihan .....	18
2.4 Program Latihan .....	21

2.5 Keberkesanan Program Latihan .....	24
2.6 Model Penilaian Kirkpatrick ( <i>Four Level Evaluation Model</i> ).....	
2.6.1 Tahap 1 - Reaksi .....	31
2.6.2 Hubungan Di Antara Reaksi Dengan Keberkesanan Program Latihan.....	32
2.6.3 Tahap 2 - Pembelajaran .....	33
2.6.4 Hubungan Di Antara Pembelajaran Dengan Keberkesanan Program Latihan .....	35
2.6.5 Tahap 3 – Tingkah Laku .....	36
2.6.6 Hubungan Di Antara Tingkah Laku Dengan Keberkesanan Program Latihan.....	37
2.6.7 Tahap 4 - Hasil.....	38
2.6.8 Hubungan Di Antara Hasil Dengan Keberkesanan Program Latihan.....	39
2.7 Kesimpulan .....	40

### **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

3.1 Pengenalan .....	41
3.2 Rangka Kerja Kajian.....	41
3.3 Hipotesis Kajian.....	42
3.4 Reka Bentuk Kajian .....	43
3.5 Populasi dan Saiz Sampel.....	45
3.6 Teknik Pensampelan .....	47
3.7 Instrumen Kajian.....	
3.7.1 Bahagian A : Maklumat Peribadi.....	51
3.7.2 Bahagian B : Persepsi Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan .....	51
3.7.3 Bahagian C : Reaksi.....	52
3.7.4 Bahagian D : Pembelajaran.....	53
3.7.5 Bahagian E : Tingkah Laku .....	55
3.7.6 Bahagian F : Hasil.....	56
3.8 Ujian Rintis .....	57
3.9 Kaedah Pengumpulan Data .....	
3.9.1 Data Primer .....	58
3.9.2 Data Sekunder.....	59
3.10 Kaedah Analisis Data.....	
3.10.1 Ujian Reliabiliti.....	60
3.10.2 Ujian Normaliti .....	61

3.10.3 Faktor Analisis .....	61
3.10.4 Analisis Deskriptif .....	63
3.10.5 Analisis Korelasi <i>Pearson</i> .....	63
3.10.6 Analisis Regresi .....	64
3.11 Definisi Operasi .....	65
3.12 Kesimpulan .....	66

#### **BAB 4: ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1 Pengenalan .....	67
4.2 Kadar Maklum Balas Responden.....	68
4.3 Analisis Ujian Rintis .....	69
4.4 Saringan Data.....	
4.4.1 <i>Missing Data</i> .....	71
4.4.2 Ujian Normaliti .....	71
4.5 Faktor Analisis .....	
4.5.1 Analisis Keberkesanan Program Latihan.....	76
4.5.2 Analisis Reaksi .....	79
4.5.3 Analisis Pembelajaran .....	82
4.5.4 Analisis Tingkah Laku.....	85
4.5.5 Analisis Hasil .....	88
4.6 Analisis Statistik Deskriptif .....	
4.6.1 Jantina Responden .....	91
4.6.2 Umur Responden .....	92
4.6.3 Bangsa Responden.....	93
4.6.4 Taraf perkahwinan Responden .....	94
4.6.5 Kelayakan Akademik Responden .....	95
4.6.6 Tempoh Perkhidmatan Responden .....	96
4.6.7 Taraf Jawatan Responden .....	97
4.6.8 Pengalaman Responden Dalam Mengikuti Program Latihan .....	98
4.6.9 Kekerapan Responden Mengikuti Program Latihan Dalam Setahun .....	99
4.6.10 Jenis Program Yang Diikuti Oleh Responden .....	100
4.7 Min Dan Sisihan Piawai.....	100
4.8 Analisis Statistik Inferensi .....	

4.8.1 Analisis Korelasi <i>Pearson</i> .....	102
4.8.2 Analisis Regresi .....	105
4.9 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	107
4.10 Kesimpulan .....	108
 <b>BAB 5: PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	
5.1 Pengenalan .....	109
5.2 Ringkasan Penemuan Kajian .....	109
5.3 Perbincangan.....	
Hipotesis 1: Terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dan keberkesanan program latihan .....	112
Hipotesis 2: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan .....	113
Hipotesis 3: Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan.....	114
Hipotesis 4: Terdapat hubungan yang signifikan antara hasil dan keberkesanan program latihan.....	115
5.4 Batasan Kajian .....	116
5.5 Implikasi Kajian.....	117
5.6 Cadangan Penyelidikan Masa Hadapan.....	118
5.7 Kesimpulan .....	119
 <b>RUJUKAN</b>	 <b>120-139</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>140-152</b>

## SENARAI JADUAL

Jadual 1.1: Senarai Kehadiran Staf Ke Kursus Sehingga 21 Oktober 2015 .....	7
Jadual 3.1: Jadual Penentuan Saiz Sampel Mengikut Jadual Sekaran (1992) .....	46
Jadual 3.2 : Jumlah Staf Pentadbiran Universiti Utara Malaysia.....	47
Jadual 3.3: Layout Item Soal Selidik .....	50
Jadual 3.4: Persepsi Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan .....	51
Jadual 3.5: Items Dalam Faktor Reaksi .....	53
Jadual 3.6: Items Dalam Faktor Pembelajaran .....	54
Jadual 3.7: Items Dalam Faktor Tingkah Laku.....	55
Jadual 3.8: Items Dalam Faktor Hasil.....	56
Jadual 3.9: Ujian Kebolehpercayaan Dalam Ujian Rintis .....	58
Jadual 3.10: Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	61
Jadual 3.11: Nilai KMO dan Tahap Varian .....	62
Jadual 3.12: Kekuatan Hubungan Untuk Korelasi <i>Pearson (r)</i> .....	64
Jadual 3.13: Definisi Pembolehubah Yang Digunakan .....	65
Jadual 4.1: Jumlah Kadar Maklum Balas Responden.....	68
Jadual 4.2: Ujian Kebolehpercayaan Dalam Ujian Sebenar Dan Ujian Rintis.....	69
Jadual 4.3: Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Keberkesanan Program Latihan.....	76
Jadual 4.4: <i>Eigenvalues</i> Dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Keberkesanan Program Latihan.....	77
Jadual 4.5: Komponen Matrik Terhadap Keberkesanan Program Latihan.....	77
Jadual 4.6: Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Reaksi .....	79
Jadual 4.7: <i>Eigenvalues</i> Dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Reaksi.....	80
Jadual 4.8: Komponen Matrix Terhadap Reaksi.....	80
Jadual 4.9: Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Pembelajaran.....	82
Jadual 4.10: <i>Eigenvalues</i> Dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pembelajaran.....	83
Jadual 4.11: Komponen Matrik Terhadap Pembelajaran.....	83
Jadual 4.12: Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Tanggapan Tingkah Laku .....	85
Jadual 4.13: <i>Eigenvalues</i> Dan Peratusan Kumulatif Varians Bagi Tingkah Laku .....	86

Jadual 4.14: Komponen Matrix Terhadap Tingkah Laku .....	86
Jadual 4.15: Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Hasil .....	88
Jadual 4.16: <i>Eigenvalues</i> Dan Peratusan Kumulatif Varians Bagi Hasil.....	89
Jadual 4.17: Komponen Matrix Terhadap Hasil .....	89
Jadual 4.18: Perbezaan Item Bagi Setiap Pembolehubah Sebelum Dan Selepas Analisis Faktor .....	90
Jadual 4.19: Jantina Responden .....	91
Jadual 4.20: Umur Responden .....	92
Jadual 4.21: Bangsa Responden.....	93
Jadual 4.22: Taraf Perkahwinan Responden .....	94
Jadual 4.23: Kelayakan Akademik Responden .....	95
Jadual 4.24: Tempoh Perkhidmatan Responden .....	96
Jadual 4.25: Taraf Jawatan Responden .....	97
Jadual 4.26: Pengalaman Responden Dalam Mengikuti Program Latihan.....	98
Jadual 4.27: Kekerapan Responden Mengikuti Program Latihan Dalam Setahun .....	199
Jadual 4.28: Jenis Program Latihan Yang Pernah Diikuti Oleh Responden.....	100
Jadual 4.29: Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah .....	101
Jadual 4.30: Nilai Analisis Korelasi <i>Pearson</i> .....	104
Jadual 4.31: Ringkasan Model .....	105
Jadual 4.32: Analisis Regresi Reaksi, Pembelajaran, Tingkah Laku, Hasil Dengan Keberkesanan Program Latihan .....	106
Jadual 4.34: Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	107

**SENARAI RAJAH**

Rajah 2.1: Model Penilaian Kirkpatrick.....31

Rajah 3.1: Rangka Kerja Kajian Mengenai Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi  
Keberkesanan Program Latihan.....42

Graf 4.1 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Reaksi.....72

Graf 4.2 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Pembelajaran.....73

Graf 4.3 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Tingkah Laku.....73

Graf 4.4 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Hasil.....74

Graf 4.5 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Keberkesanan Program Latihan.....74



## SENARAI SINGKATAN

- DV : Pembolehubah Bersandar (*Dependent Variable*)
- IV : Pembolehubah Tidak Bersandar (*Independent Variable*)
- KMO : *Kaiser-Meyer-Olkin*
- KPT : Kementerian Pengajian Tinggi
- PMR : Penilaian Menengah Rendah
- P & P : Pengurusan dan Profesional
- SBM : Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan ( *School of Business Management*)
- Sig. : Signifikan (*Sigificant*)
- SPM : Sijil Pelajaran Malaysia
- SPSS : Pakej Statistik Sains Sosial (*Statistical Package for Social Science*)
- STPM : Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
- UUM : Universiti Utara Malaysia



## **BAB SATU**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan tujuan kajian dijalankan dengan penerangan latar belakang kajian secara terperinci dan kemudian diikuti dengan pernyataan masalah, persoalan kajian dan objektif kajian. Persoalan keberkesanan program latihan adalah menjadi perkara penting bagi organisasi dalam melahirkan tenaga kerja yang produktif. Perkara yang akan disentuh dalam bab ini juga melibatkan skop dan batasan kajian, kepentingan kajian, organisasi disertasi dan diakhiri dengan kesimpulan.

#### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Program latihan sering dilihat sebagai aktiviti yang menjadi pemangkin dalam merealisasikan usaha dan matlamat sesebuah organisasi dalam melahirkan dan mewujudkan pekerja yang berkemahiran serta berdaya saing bukan sahaja sebagai pekerja dalam organisasi, tetapi juga terhadap diri seseorang pekerja itu sendiri. Menurut Raja, Furqan dan Khan (2011), latihan adalah faktor penting dalam meningkatkan keupayaan pekerja. Pekerja yang memiliki lebih pengalaman kerja mempunyai prestasi yang lebih baik kerana mempunyai kelebihan dari aspek kemahiran dan kecekapan.

Program latihan direka untuk mengubah atau memperbaiki tingkah laku pekerja supaya dapat merangsang kecekapan mereka. Tujuan asas dalam latihan adalah untuk membantu organisasi mencapai matlamat jangka pendek dan panjang selain dapat menambah nilai kepada modal insan. Mengukur kesan program latihan dan pembangunan ke atas prestasi pekerja adalah suatu perkara yang membimbangkan kepada pihak pengurusan bagi semua organisasi. Oleh yang demikian, program latihan dianggap sebagai salah satu agenda penting yang perlu dijalankan oleh organisasi dalam mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Memandangkan tugas dalam mereka bentuk program latihan itu sangat penting dan memerlukan penelitian, maka, pengendalian program ini haruslah dipertanggungjawabkan kepada pihak atau individu yang mempunyai kepakaran dalam pembangunan sumber manusia. Raja et al. (2011) menyatakan bahawa program latihan adalah alat yang sangat penting bagi sesebuah organisasi untuk bersaing dengan keadaan dunia yang sering berubah dan semakin mencabar.

Dalam menghadapi persekitaran industri yang sentiasa berubah-ubah, organisasi perlu meningkatkan produktiviti, kecekapan, perkhidmatan pelanggan, pengekalan kakitangan dan keuntungan korporat sekiranya mereka mahu menjadi lebih cekap dan berkualiti. Sehubungan dengan itu, organisasi telah mengambil langkah dengan merangka mempelbagaikan program dan aktiviti yang disusun dan diatur dengan baik agar selari dan seimbang dengan matlamat majikan dan organisasi bagi mewujudkan sebuah pasukan pekerja yang terlatih dan mempunyai kemahiran yang tinggi. Begitu juga dengan kerajaan Malaysia yang turut komited dengan usaha meningkatkan pembangunan pendidikan dan latihan kepada rakyat. Hal ini boleh dilihat melalui peruntukkan bajet

yang dikeluarkan oleh kerajaan Malaysia untuk program pembangunan sosial pada tahun 2015 iaitu sebanyak RM12,488,540 (4.6%) daripada RM 271,940,000 (Laporan Ekonomi 2014/2015) dan pada tahun 2016, bajet peruntukan pembangunan sosial dinaikkan kepada RM12,995,976 (4.9%) daripada RM265,224,000 (Laporan Ekonomi 2015/2016). Sehubungan dengan itu, bagi menyahut seruan Kerajaan yang komited dengan usaha meningkatkan pembangunan pekerja, universiti-universiti awam juga kini turut giat menjalankan program latihan bagi melatih pekerja-pekerja mereka agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan cemerlang bagi menuju ke arah melahirkan perkhidmatan yang berprestasi tinggi. Walaubagaimanapun, persoalan yang timbul di sini adalah sejauh mana usaha organisasi ini dapat mencapai kejayaan dari segi keberkesanan pelaksanaan program latihan? Memandangkan program latihan merupakan perkara yang perlu dititikberatkan dalam organisasi, maka satu kajian berkaitan keberkesanan program latihan dilakukan di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang menfokuskan kepada staf petadbiran bagi mengenalpasti sama ada program latihan yang dijalankan benar-benar berkesan dan menepati keperluan kakitangan atau sebaliknya.

Program latihan dapat memberi persediaan kepada pekerja untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran yang akan dihadapi ketika menjalankan tugas. Kaedah program yang memerlukan teknik pengajaran-pembelajaran pada masa kini timbul disebabkan oleh revolusi dunia moden dalam bidang ekonomi, buruh dan dunia teknologi. Perubahan ini telah menuntut supaya penggunaan teori dan amalan perlu diletak tepi, manakala mengutamakan program latihan pekerja yang lebih global, bersepadu, fleksibel dan vokasional (Abeeha & Bariha, 2012). Produktiviti sesebuah organisasi tidak dapat

dipisahkan dengan kualiti yang dimiliki oleh kakitangan dalam sesebuah organisasi. Oleh yang dimikian, kakitangan merupakan faktor pengeluaran yang penting selain daripada faktor pengeluaran lain seperti tanah dan modal. Disebabkan oleh produktiviti dan kualiti kakitangan bergantung kepada aspek komitmen dan motivasi, maka ianya sukar untuk dikawal atau dijangka dengan tepat oleh organisasi. Oleh itu, program latihan merupakan salah satu cara terbaik dalam membentuk komitmen dan motivasi pekerja selain dapat meningkatkan kemahiran, keupayaan dan pengetahuan pekerja. Devi dan Shaik (2012) menyatakan bahawa organisasi melatih pekerja mereka supaya memiliki sepenuh kelebihan untuk meningkatkan keberkesanan mereka. Selain itu, program latihan juga mampu mengurangkan masalah seperti kadar kesilapan ketika menjalankan tugas, aduan yang dilaporkan, dan masa yang lama diambil untuk melakukan sesuatu tugas. Bagi pihak pengurusan, program latihan yang diberikan kepada pekerja bukan sahaja bertujuan untuk memajukan prestasi mereka, tetapi ia juga bermanfaat kepada keuntungan organisasi dalam bentuk pengeluaran dan kualiti yang lebih baik. Maksudnya di sini adalah, jika kedua-dua unsur ini dicapai, prestasi pekerja dalam menjalankan kerja akan lebih baik dan organisasi akan memperolehi keuntungan yang tinggi. Kajian ini akan ditumpukan kepada aspek keberkesanan program latihan dari segi reaksi kakitangan terhadap program latihan yang pernah disertai, pengalaman pembelajaran yang berlaku sepanjang program, tingkah laku pekerja terhadap tugas yang dilakukan selepas menjalani program latihan, dan penilaian terhadap kesan program latihan yang mampu menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Dalam usaha untuk bersaing dalam dunia global dengan perubahan sosial dan teknologi yang pantas, pengetahuan dan kemahiran merupakan perkara utama yang perlu dititikberatkan. Oleh yang demikian, organisasi dan majikan bertanggungjawab dalam memastikan program latihan yang diberikan kepada pekerja mampu memberikan impak positif dalam melahirkan pekerja yang berkebolehan untuk bergerak mengikut peredaran masa. Cabaran global ini telah mengubah cara pemikiran pengurus di sesebuah organisasi di mana wujudnya permintaan yang semakin meningkat terhadap pekerja yang berkemahiran tinggi dan permintaan terhadap buruh yang kurang mahir semakin menurun (Rabe & Giacomuzzi, 2012). Seiring dengan objektif Universiti Utara Malaysia (UUM) iaitu berperanan untuk menjadi pusat rujukan dalam semua aspek pengurusan, ia menjadi tanggungjawab pihak universiti dalam memastikan kecermerlangan dalam bidang pengurusan akademik dan juga pengurusan kakitangan pentadbiran. Demi memastikan objektif tersebut tercapai, maka, pihak universiti harus meningkatkan keupayaan dan kekuatan kakitangannya dalam kepelbagaian pendekatan kerja. Kajian ini menfokuskan kepada staf pentadbiran kerana mereka merupakan salah satu tonggak utama yang menyumbang kepada kelancaran proses pentadbiran dalam universiti.

Pihak Universiti Utara Malaysia (UUM) telah menetapkan syarat bahawa setiap tahun staf perlu memenuhi syarat hadir khusus kurang-kurangnya tujuh (7) hari dalam setahun. Walaubagaimanapun, berdasarkan maklumat daripada Unit Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam Universiti Utara Malaysia, sehingga 21 Oktober 2015

seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1, bagi keseluruhan staf Universiti Utara Malaysia termasuk staf akademik dan pentadbiran, hanya 58.02% sahaja yang memenuhi syarat kehadiran staf ke kursus yang dianjurkan oleh pihak universiti. Bagi staf pentadbiran, hanya 53.29% sahaja yang memenuhi syarat tersebut. Hal ini menunjukkan kakitangan staf pentadbiran masih belum dapat membantu pencapaian objektif Universiti untuk bergelar sebagai pusat rujukan bagi semua aspek pengurusan. Ketidakhadiran staf dalam program latihan yang dianjurkan menyebabkan berlakunya permasalahan ketika melakukan tugas harian. Selain daripada itu, hasil daripada pemerhatian pengkaji dan pandangan daripada sebilangan pelajar Universiti Utara Malaysia, terdapat kesukaran berinteraksi antara staf pentadbiran dengan pelajar seperti layanan yang kurang mesra dan sistem pemprosesan dokumenasi yang mengambil masa yang lama. Justeru itu, kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengkaji dengan mendalam dan secara keseluruhan permasalahan yang berlaku ini di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia dari aspek keberkesanan program latihan yang dianjurkan. Masalah yang akan dikaji adalah berkenaan adakah program latihan yang dilaksanakan sebelum ini tidak begitu efisien dan kurang membantu dalam menangani permasalahan kerja-kerja harian merupakan penyebab berlakunya ketidakhadiran pekerja ke kursus latihan yang seterusnya dan juga penyebab kepada berlakunya permasalahan interaksi dan sistem pengurusan yang tidak efisien.

Jadual 1.1

*Senarai Kehadiran Staf Ke Kursus Sehingga 21 Oktober 2015*

KUMPULAN	Memenuhi Syarat		Tidak Penuhi Syarat				Jum
	Lebih 7 hari		Kurang7 Hari		Tidak Hadir		
	Jum	%	Jum	%	Jum	%	
P&P	989	62.75%	544	34.52%	43	2.73%	1576
Pelaksana	834	53.29%	719	45.94%	12	0.77%	1565
Jumlah	1824	58.02%	1265	40.24%	55	1.75%	3144

Sumber : Unit Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam, UUM

#### 1.4 Persoalan Kajian

Tujuan menjalankan kajian ini adalah untuk mengkaji pembolehubah tidak bersandar yang terdiri daripada reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan program latihan. Kajian ini diharapkan dapat menjawab beberapa persoalan yang meliputi keseluruhan tajuk kajian ini. Antaranya adalah seperti berikut:-

- 1) Adakah terdapat hubungan di antara reaksi dan keberkesanan program latihan?
- 2) Adakah terdapat hubungan di antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan?
- 3) Adakah terdapat hubungan di antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan?

- 4) Adakah terdapat hubungan di antara hasil dan keberkesanan program latihan?

## **1.5 Objektif Kajian**

### **1.5.1 Objektif Umum**

Secara umumnya, objektif kajian ini dijalankan adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM) dengan menggunakan Model Penilaian Kirkpatrick yang terdiri daripada empat peringkat iaitu:-

- 1) Reaksi
- 2) Pembelajaran
- 3) Tingkah laku
- 4) Hasil

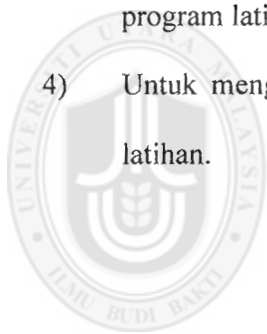
Model Penilaian Kirkpatrick adalah model yang digunakan untuk mengukur dan menilai suatu program latihan. Model ini bertujuan untuk melihat reaksi peserta terhadap program latihan, apa yang telah dipelajari dalam program latihan, perubahan tingkah laku peserta di tempat kerja dan hasil atau sumbangan program latihan kepada organisasi.



### 1.5.2 Objektif Khusus

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti keberkesanan latihan dalam mencapai objektif yang ditetapkan, iaitu:-

- 1) Untuk mengkaji hubungan di antara reaksi dan keberkesanan program latihan.
- 2) Untuk mengkaji hubungan di antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan.
- 3) Untuk mengkaji hubungan di antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan.
- 4) Untuk mengkaji hubungan di antara hasil dan keberkesanan program latihan.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

### 1.6 Skop dan Batasan Kajian

Tumpuan kajian ini dijalankan oleh penyelidik adalah untuk mengenalpasti hubungan antara reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil dengan keberkesanan program latihan. Responden yang digunakan dalam kajian ini adalah staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM). Pemilihan staf pentadbiran UUM sebagai responden dalam kajian ini kerana golongan ini bertanggungjawab dalam menguruskan aktiviti pengurusan universiti dan cenderung kepada pentadbiran tugas harian yang bersesuaian dengan permasalahan dalam kajian. Dalam kajian ini, pengkaji cuba melihat bagaimana program-program

latihan yang diberikan oleh pihak UUM ke atas staf pentadbiran sama ada berjaya atau tidak dalam memberikan pembangunan dan pelaksanaan positif kepada mereka. Dalam kajian ini, pengkaji akan mengambilkira program latihan yang dikendalikan oleh UUM sepanjang tahun 2015. Hal ini bertujuan untuk memberikan suatu keputusan dan pandangan yang lebih jelas tentang keberkesanan program latihan terhadap responden yang dikaji.

Sepanjang kajian ini dijalankan, terdapat beberapa batasan atau kekangan yang berlaku terutamanya kekangan dari segi untuk mendapatkan sumber kajian lepas yang terbaru. Kebanyakan sumber kajian lepas terdiri daripada kajian-kajian yang telah lama dilakukan dan terdapat sesetengah kajian tersebut sudah tidak relevan atau sesuai untuk dijadikan sebagai bahan rujukan untuk ulasan karya. Selain itu, sebahagian besar daripada kajian terdahulu berkenaan penyelidikan ini banyak tertumpu dan dilakukan di luar Malaysia. Oleh yang demikian, hampir semua ulasan karya yang digunakan untuk kajian ini telah diambil daripada sumber antarabangsa.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

### **1.7.1 Teoretikal**

Secara teoretikal, kajian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan atau sebagai penampung kepada kajian-kajian lepas yang sedia ada di samping dapat mengukuhkan teori dan model kajian terdahulu yang berkaitan dengan

keberkesanan program latihan. Terdapat banyak kajian yang menjalankan penyelidikan ke atas faktor individu dan persekitaran yang mempengaruhi keberkesanan program latihan di organisasi awam dan swasta (Bhati, 2007 dan Cheng & Ho, 2001). Namun, penyelidikan terhadap keberkesanan program latihan di kalangan pekerja di institusi pendidikan masih kurang dikaji dan dibuktikan (Chalmers & Gardiner, 2014). Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk menarik minat para pengkaji dan institusi pendidikan dalam mengenalpasti impak dan keberkesanan program latihan kepada staf pentadbiran dengan menggunakan Model Penilaian Kirkpatrick yang bertindak sebagai kayu ukur bagi mengukur dan mengumpul maklumat mengenai keberkesanan program latihan.

#### **1.7.2 Praktikal**

Secara praktikalnya, kajian ini diharapkan dapat meningkatkan perhatian pihak universiti khususnya Universiti Utara Malaysia terhadap kepentingan dan peranan program latihan dalam menyediakan serta mewujudkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kepada pekerja. Pemahaman terhadap aspek keberkesanan program latihan ini boleh dijadikan panduan kepada institusi pendidikan mahupun mana-mana pengurusan organisasi dalam menyediakan satu rangka program latihan yang bersesuaian dengan keperluan pekerja.

Selain itu, hasil kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dalam mengenalpasti dan memantau keberkesanan program latihan kakitangan staf pentadbiran di institusi pendidikan dengan melihat hubungan di antara faktor-faktor yang dikaji dengan pelaksanaan program latihan. Hal ini bukan sahaja memudahkan setiap pihak mengenal pasti kelemahan-kelemahan yang wujud malah dapat pula membantu proses penambahbaikan yang berterusan untuk menjadikan institusi pendidikan terus dinamik dan cemerlang bukan sahaja dari segi pendidikan, tetapi juga dari segi pengurusan staf pentadbiran.

## **1.8 Organisasi Disertasi**

Bagi menghasilkan sebuah kajian yang sistematik dan teratur, kajian ini disusun dan dibahagikan kepada lima bab utama berdasarkan tajuk-tajuk tertentu seperti berikut:-

### **1. Bab 1**

Bab ini dimulakan dengan pengenalan dan diikuti dengan beberapa aspek kajian termasuklah latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian yang terdiri daripada objektif umum dan objektif khusus, skop dan batasan kajian, kepentingan kajian, organisasi disertasi dan berakhir dengan kesimpulan.

2. Bab 2

Bab ini membincangkan berkenaan ulasan karya yang membincangkan perihal yang berkaitan dengan ulasan kajian lepas. Ulasan kajian lepas melihat kepada penulisan-penulisan ilmiah daripada pengkaji-pengkaji terdahulu seperti tesis, desertasi dan kertas kerja mengenai keberkesanan program latihan berdasarkan perspektif masing-masing. Terdapat beberapa ulasan karya yang dibincangkan dalam bab antaranya berkenaan definisi latihan, program latihan dan, keberkesanan program latihan, dan Model Penilaian Kirkpatrick (*Four Level Evaluation Model*) yang terdiri daripada reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil.

3. Bab 3

Seterusnya, bab ini akan menekankan tentang kaedah penyelidikan yang akan digunakan bagi memastikan objektif kajian ini tercapai dan terlaksana. Antara aspek yang dibincangkan dalam bab ini adalah merangkumi rangka kerja kajian, hipotesis kajian, reka bentuk kajian, populasi dan saiz sampel, teknik persampelan, instrumen kajian, ujian rintis, kaedah pengumpulan data, kaedah analisis data, dan definisi operasi.

4. Bab 4

Dalam bab ini, perkara yang akan dianalisis adalah hasil dan dapatan kajian yang dijalankan terhadap responden. Perkara yang akan dilihat ialah hubungan antara

keberkesanan program latihan dengan reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM).

## 5. Bab 5

Akhir sekali, bab ini merupakan penutup kepada kajian yang dijalankan di mana kesimpulan bagi keseluruhan perkara yang dibincangkan dalam bab-bab sebelum ini akan dibincangkan dan dibuat rumusan. Elemen yang akan disentuh dalam bab ini seperti ringkasan penemuan kajian, perbincangan kajian, batasan kajian, cadangan kajian dan beberapa cadangan untuk kajian selanjutnya yang akan dikaji oleh pengkaji-pengkaji pada masa akan datang.

### 1.9 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini ditumpukan ke atas staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM). Setakat ini, kajian menyeluruh yang dijalankan terhadap keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran didapati masih berkurangan. Sehubungan dengan itu, hal ini telah menarik minat pengkaji untuk menjalankan penyelidikan berhubung dengan aspek kajian ini dan menumpukan khusus kepada staf pentadbiran. Pada pandangan pengkaji, keberkesanan program latihan pekerja amat penting dan perlu diambil perhatian oleh majikan dan organisasi kerana ia dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan pada masa yang sama turut meningkatkan prestasi organisasi.

Berdasarkan kajian yang dijalankan ini, pengkaji yakin bahawa segala dapatan kajian ini dapat membantu memberikan input penting kepada pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM) dalam memantapkan lagi pelaksanaan sistem pengurusan dengan memastikan keberkesanan program latihan kepada staf pentadbiran. Seterusnya kajian ini juga boleh dijadikan sebagai bahan rujukan oleh para penyelidik dan pengkaji pada masa akan datang yang berminat untuk menjalankan kajian seperti ini.



## **BAB DUA**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.1 Pengenalan**

Tujuan kajian ini dibuat adalah untuk mengkaji keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM) yang menfokuskan kepada empat dimensi iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Bab ini menjelaskan kajian-kajian lepas berkenaan dengan kajian yang dijalankan di mana ia bertujuan untuk dijadikan sebagai bahan bukti empirikal dan untuk melihat prospek yang berkaitan dengan tajuk kajian ini yang telah dikaji oleh pengkaji lain. Dalam bab ini juga akan membincangkan serta memperhalusi perkara-perkara yang berkaitan dengan pembolehubah bersandar dan tidak bersandar serta teori yang berkaitan dengan kajian ini. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), pembolehubah yang signifikan dan maklumat penting yang diperoleh daripada kajian terdahulu dapat digunakan oleh kajian semasa sebagai asas dalam membina rangka kerja teori.



## **2.2 Staf Pentadbiran Universiti Utara Malaysia**

Universiti Utara Malaysia (UUM) merupakan universiti keenam Negara yang ditubuhkan pada tahun 1984 dan juga merupakan satu-satunya universiti yang dikhususkan kepada bidang pengurusan sejak awal penubuhannya lagi. Menurut Gul, Ahmad, Ur Rehman, Shabir dan Razzaq (2012), terdapat tiga tahap hierarki dalam pengurusan iaitu atasan, pertengahan dan juga bawahan. Peringkat atasan biasanya bertanggungjawab dalam menguruskan dasar polisi dan pembuatan keputusan. Bagi peringkat pertengahan, golongan ini bertanggungjawab dalam menguruskan hal ehwal pentadbiran di peringkat jabatan seperti menguruskan kakitangan bawahan, melaporkan proses kerja dan isu-isu penting kepada pihak atasan dan mewujudkan suasana kerja yang harmoni. Peringkat bawahan pula bertanggungjawab menguruskan aliran kerja harian. Kajian ini akan menumpukan kepada kakitangan staf di peringkat pertengahan dan juga bawahan di mana kedua-dua peringkat ini lebih cenderung kepada pentadbiran tugas harian. Pada tahun 2015, Universiti Utara Malaysia mempunyai staf pentadbiran seramai 1,565 orang, manakala bagi tahun 2016, Universiti Utara Malaysia mempunyai sebanyak 1,522 orang staf pentadbiran (Jabatan Pendaftar, 2016).

Bagi melonjakkan nama Universiti Utara Malaysia sebagai sebuah Universiti Pengurusan Terkemuka dan Universiti Penyelidikan dalam sains sosial, Naib Canselor Universiti Utara Malaysia iaitu Yang Berbahagia Profesor Dato' Dr. Mohamed Mustafa Ishak telah melancarkan Pelan Tranformasi UUM 2011-2015 dan 2016-2020 di mana pelan transformasi fasa pertama yang bermula 2011 hingga 2015 yang memberikan tumpuan

untuk meletakkan UUM di peta akademik tempatan dan bergerak secara sistematik serta terancang. Pelan kedua yang bermula pada tahun 2016 hingga 2020 masih diteruskan dan hal ini memberi kesan perubahan kepada sektor dalaman universiti yang memerlukan keupayaan kakitangan dalam menguruskan pelbagai tugas. Perubahan sektor dalaman ini merupakan prospek kritikal kepada staf pentadbiran yang memerlukan pihak universiti memberikan tumpuan lebih kepada mereka untuk membawa UUM ke arah kecemerlangan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan itu, program latihan yang berkesan kepada staf pentadbiran diperlukan bagi memastikan kelancaran Pelan Transformasi tersebut. Dengan perspektif yang berbeza, kepelbagaian tugas adalah beban kerja yang berat di bahagian pengurusan dan staf pentadbiran perlu melakukan banyak tugas yang berbeza dalam masa yang sama. Keadaan ini memerlukan kekuatan fizikal dan mental kepada staf pentadbiran untuk melaksanakan tugas tersebut. Keberkesanan program latihan yang diberikan kepada staf pentadbiran adalah antara faktor yang dapat mendorong mereka lebih bermotivasi dan berupaya melakukan pelbagai tugas dengan sistematik.

### **2.3 Definisi Latihan**

Latihan merupakan satu pembelajaran yang terancang yang direka bentuk bagi tujuan untuk merubah kelakuan, pengetahuan dan sikap individu. Latihan adalah satu aktiviti yang menfokuskan kepada pencapaian secara individu di mana ia dikaitkan dengan keperluan organisasi terhadap tugas yang diberikan dan juga kepada budaya kerja secara berkumpulan. Amstrong (2012) mendefinisikan latihan sebagai proses formal yang

sistematik dalam memberikan pengetahuan dan membantu pekerja untuk memperoleh kemahiran yang diperlukan bagi melaksanakan tugas mereka dengan baik. Latihan juga berfungsi sebagai campur tangan untuk meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan bagi sesebuah organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin sengit dengan penambahbaikan kemahiran teknikal pekerja (Manju & Suresh, 2011). Latihan dianggap sebagai usaha organisasi dalam membantu pekerja memperoleh kecekapan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2011). Satu program latihan yang ideal dijangka dapat mempengaruhi perubahan kepada sikap, kemahiran dan pembangunan visi pelatih terhadap tugas yang diberikan (C. Vijayabanu dan, R Amudha., 2012).

Latihan kebiasaannya menjurus kepada konteks organisasi di mana latihan diberikan kepada individu di dalam organisasi yang mempunyai masalah dan memerlukan latihan bagi tujuan pembaikan. Dessler (2013) menyatakan bahawa latihan merujuk kepada aktiviti-aktiviti yang menyediakan pekerja baru dan pekerja semasa kepada kemahiran yang diperlukan oleh mereka semasa menjalankan tugas. Menurut Kauffeld dan Lehmann-Willenbrock (2010), jenis latihan yang diberikan kepada pelatih akan menentukan sejauh mana keperluan pekerjaan yang perlu dilakukan oleh pelatih apabila mereka tamat program latihan berkenaan. Oleh yang demikian, adalah perlu untuk majikan memberikan perhatian yang penuh dalam merangka kandungan program latihan yang akan diberikan kepada pekerja supaya bersesuaian dengan pekerjaan yang akan mereka lakukan. Kauffeld dan Lehmann-Willenbrock (2010) mencadangkan bahawa

latihan yang baik adalah latihan yang melibatkan penggabungan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan supaya dapat melahirkan tenaga kerja yang berdaya maju.

Menurut Neo et. al dalam Diamantidis, A. D. dan Chatzoglou, P. D. (2012), latihan merupakan usaha sesebuah firma dalam merancang untuk memudahkan proses pembelajaran yang berkaitan dengan kerja yang akan dilakukan dari segi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku. Kenyataan Waleed (2011) yang dipetik dalam Ng'ethe (2014) menyatakan bahawa latihan bukan semata-mata satu cara untuk melengkapkan pekerja dengan kemahiran yang mereka perlukan, namun, ia juga dianggap sebagai wakil kepada komitmen majikan terhadap tenaga kerja mereka. Menurut Chika et al. (2014), latihan adalah berkaitan dengan pendekatan taktikal untuk berhadapan dengan pemerolehan seperti pengetahuan, kemahiran, kaedah, konsep, atau sikap yang boleh memberikan prestasi yang lebih baik kepada organisasi. Latihan adalah perlu untuk memastikan kakitangan mempunyai bekalan yang mencukupi sama ada secara teknikal atau sosial bagi pembangunan kerjaya mereka. Berdasarkan pendapat Handoko (2010), beliau menjelaskan bahawa latihan yang diadakan oleh majikan kepada pekerja adalah bertujuan untuk meningkatkan penguasaan pekerja dari segi pelbagai kemahiran, pelaksanaan teknikal bagi pekerjaan tertentu secara terperinci dan rutin.

Latihan yang menerangkan standard pengawalseliaan dan mengarahkan pekerja untuk mematuhi piawaian disebut sebagai pematuhan latihan di mana ia boleh membantu organisasi untuk mengelak daripada berlakunya tindakan undang-undang hasil daripada manfaat latihan pematuhan kawal selia tersebut (Nadeem, 2010). Latihan pematuhan ini

sering dilakukan dalam bentuk syarahan dan penyebaran maklumat dengan jangkaan ketaatan yang tidak berbelah bahagi oleh pekerja. Oleh yang demikian, melalui program latihan, organisasi cuba untuk mencapai objektif mereka dengan menyesuaikan pekerja dengan program latihan yang terkini dan juga pengetahuan dan kebolehan yang diperlukan oleh pekerja supaya mereka dapat melaksanakan pekerjaan semasa dengan lebih baik dan berjaya. Justeru itu, latihan yang berterusan diperlukan bagi pembangunan pekerja di mana ia dilihat sebagai sebahagian daripada proses pengurusan kualiti (Sabir et. al., 2014).

#### **2.4 Program Latihan**

Program latihan merujuk kepada amalan penyediaan latihan, bengkel, bimbingan, mentor atau lain-lain peluang pembelajaran kepada pekerja bagi tujuan untuk memberikan inspirasi, cabaran, dan mendorong pekerja untuk melaksanakan fungsi kedudukan mereka dengan kemampuan yang terbaik dan mengikut standard yang ditetapkan oleh Kerajaan Tempatan, Persekutuan dan berdasarkan garis panduan daripada organisasi yang didaftarkan. Menurut Jehanzeb dan Bashir (2012), program latihan dibangunkan bagi tujuan untuk meningkatkan kemahiran pekerja supaya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tugas yang perlu dilakukan dan juga untuk memastikan program tersebut mampu menambah nilai kepada pertumbuhan organisasi. Grohmann dan Kauffelf (2013) berhujah bahawa pekerja mengharapkan kualiti program latihan yang tinggi bagi meningkatkan peluang mereka untuk pembangunan kemahiran dan pertumbuhan profesional.

Armstrong (2009) menyatakan di dalam bukunya yang bertajuk “ Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”, bahawa melalui program latihan, organisasi dapat memiliki manfaat dalam memenangi hati dan minda pekerja supaya mereka dapat mengenal pasti organisasi dengan lebih mendalam dan juga terus kekal dalam organisasi. Program latihan merupakan proses pelaburan tenaga kerja yang memerlukan organisasi supaya melaksanakannya dengan baik. Proses ini adalah sebahagian daripada keseluruhan pendekatan pengurusan sumber manusia yang diharapkan dapat memberikan motivasi kepada pekerja untuk melaksanakan kerja dengan lebih baik dan cemerlang (McDowall et. al., 2010 & Elnaga, et. al., 2013).

Program latihan pada dasarnya ditujukan kepada pekerja tetapi kesannya besar di masa ia turut mempengaruhi organisasi kerana pengguna akhir kepada faedah program latihan dan pembangunan adalah organisasi itu sendiri (Raja et al., 2011). Program latihan melibatkan usaha yang dirancang oleh organisasi untuk memudahkan pembelajaran dan membentuk tingkah laku pekerja dengan motif untuk menaikkan keberkesanan organisasi (Khalid et al., 2011). Objektif utama program latihan dalam organisasi adalah untuk mencapai strategi sumber manusia dengan memastikan bahawa organisasi mempunyai tenaga kerja yang berkemahiran, berpengetahuan dan cekap melakukan pekerjaan untuk memenuhi keperluan keadaan semasa dan masa akan datang serta untuk menghadapi cabaran dalam pembangunan organisasi dan pembangunan pekerja (Amstrong, 2009 & Ugoci, et al., 2014). Menurut Tshukudu dalam Ugoci, et al. (2014), usaha dan proses kearah program latihan dan pembangunan didorong oleh tiga individu penting dalam organisasi iaitu pelatih, jurulatih dan juga pengurus, manakala pihak yang

bertanggungjawab besar dalam mencapai objektif organisasi adalah jurulatih dan pengurus.

Aktiviti program latihan dan pembangunan yang biasanya dilakukan oleh organisasi boleh dikategorikan kepada tiga bentuk aktiviti iaitu latihan semasa bekerja, latihan luar masa bekerja dan kedua-dua jenis latihan tersebut. Kelebihan utama dalam menggunakan kaedah latihan semasa bekerja adalah ia dapat membantu pelatih menjalankan tugas yang diberi dengan segera (Amstrong, 2009 & Ugoci, et al., 2014). Oleh yang demikian, adalah sangat penting bagi pengurus yang bertanggungjawab memberikan latihan kepada pekerja perlulah dilatih terlebih dahulu untuk memastikan hasil yang terbaik apabila pelatih tamat program latihan. Latihan luar masa berkerja dalam organisasi juga bergantung kepada pengurus untuk memastikan pelatih mampu untuk menjalankan pekerjaan dengan baik setelah tamat program latihan (Obisi, 2011).

Tujuan keperluan program latihan adalah untuk memastikan organisasi mengenalpasti tahap kemampuan dan prestasi pekerja secara individu (Sherazi et al., 2011). Penilaian keperluan memberikan lebih kefahaman kepada menganjuran program latihan oleh organisasi. Program latihan yang berterusan memainkan peranan penting dalam pembangunan sumber manusia yang membantu pekerja supaya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tugas (Zahra, Iram & Naeem, 2014). Dalam sektor latihan, kaedah latihan yang akan diberikan boleh melibatkan sama ada secara formal atau tidak formal bergantung kepada keperluan latihan dan tujuan latihan dijalankan. Menurut Saks dan Burke (2011), kebanyakan organisasi menggalakkan sumber tenaga kerja ke arah

program latihan adalah sebagai cara untuk meningkatkan matlamat strategik mereka. Keperluan terhadap program latihan kepada pekerja dapat membangkitkan semangat dan kepuasan pekerja dan membantu mereka memahami budaya organisasi yang membawa kepada kejayaan sesebuah organisasi. Fokus organisasi dalam program latihan dan pembangunan perlu dipertingkatkan supaya organisasi memiliki keupayaan sumber manusia yang kukuh dan berdaya saing dan pada masa yang sama dapat mencapai matlamat peribadi pekerja yang umumnya menyumbang kepada pembangunan organisasi (Babaita, 2010).

## **2.5 Keberkesanan Program Latihan**

Tujuan utama program latihan adalah untuk meningkatkan kebolehan pekerja supaya organisasi dapat memaksimumkan kecekapan dan keberkesanan aset tenaga kerja mereka. Saharan (2011) menekankan bahawa kebanyakan organisasi mengambil maklum balas daripada pekerja untuk memastikan keberkesanan program latihan bagi memaksimumkan manfaatnya. Dalam memacu kelebihan daya saing, organisasi berusaha untuk memastikan tenaga kerja mereka sentiasa diberikan latihan kerana ia dapat meningkatkan peluang untuk berjaya. Menurut Sultana, Irum, Ahmed dan Mehmood (2012), program latihan mampu menjana manfaat kepada pekerja dan organisasi di mana ianya secara positif mempengaruhi prestasi pekerja melalui pengetahuan, kemahiran, kebolehan, kecekapan dan tingkah laku pekerja tersebut. Amittharaj (2011) yang dipetik dalam Chika e.t al. (2014) berhujah bahawa ia adalah penting bagi organisasi untuk mengenalpasti keperluan latihan dan pendekatan yang sesuai yang dimasukkan dalam



program latihan untuk membangunkan pekerja. Hal ini kerana objektif latihan adalah untuk merapatkan jurang di antara keupayaan prestasi yang sedia ada dengan keupayaan prestasi yang diperlukan.

Kejayaan dan kemakmuran organisasi pada hadapan adalah bergantung kepada tenaga kerja yang mahir, berpengetahuan dan berpengalaman. Oleh yang demikian, program latihan merupakan instrumen penting dalam organisasi dalam melahirkan pekerja yang berkebolehan untuk mencapai kejayaan organisasi. Nadeem (2010) menyatakan bahawa program latihan bukan sahaja dapat meningkatkan kepintaran pekerja, tetapi juga memberi peluang kepada pekerja untuk belajar dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat dan kemudian dapat meningkatkan produktiviti organisasi. Program latihan bukan suatu kerugian kepada organisasi, tetapi ia merupakan pelaburan mampan organisasi untuk meningkatkan tahap motivasi pekerja, kepuasan pelanggan dan kualiti produk (Karim, Huda & Khan, 2012),

Mengukur keberkesanan latihan adalah satu tugas yang sukar kerana ia adalah hasil daripada program latihan yang dijalankan oleh organisasi kepada pekerja. Punia dan Kant (2013) merumuskan bahawa keberkesanan latihan bermaksud sejauh mana program latihan dapat mencapai objektif yang dikehendaki oleh organisasi. Kenyataan ini telah disokong oleh Neo, R. A. (2010) yang menyatakan bahawa latihan yang berkesan direka untuk tujuan pengajaran kemahiran dan tingkah laku di mana ia dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya. Oleh itu, latihan yang berkesan dan berjaya menjadi keperluan organisasi dalam memenuhi sasaran organisasi. Penilaian latihan digunakan

untuk mencari keberkesanan latihan. keberkesanan latihan perlu diukur untuk tujuan mengetahui tentang ciri-ciri organisasi, kandungan program latihan, keadaan sebelum, keadaan semasa dan keadaan selepas latihan. Terdapat perbezaan di antara penilaian latihan dan keberkesanan latihan di mana keberkesanan latihan memberi penekanan kepada analisis makro bagi keseluruhan sistem latihan, manakala penilaian latihan hanya memberi penekanan kepada perspektif mikro program latihan sahaja iaitu kepada keputusan program latihan (ASTD, 2009 & Rafiq, M., 2015).

Menurut Planeta, Myers et al. (2011), penilaian tidak hanya melihat sama ada program latihan yang dijalankan berkesan ataupun tidak, tetapi ia juga melihat kepada program latihan yang paling sesuai digunakan mengikut keperluan tertentu dan kesesuaian dengan keadaan pelatih. Keberkesanan sesuatu program latihan dilihat melalui sejauh mana tahap interaksi antara reka bentuk dan penyampaian program latihan dengan keupayaan pelatih. Tanpa penilaian latihan, sesuatu program latihan tidak dapat dilihat tahap pencapaiannya sama ada berjaya atau tidak. Sesebuah organisasi tidak akan berani untuk mengambil risiko bagi melaburkan sejumlah wang yang banyak hanya untuk program latihan jika keberhasilan program latihan tersebut meragukan (United Nation Human Settlement Program, 2012). Penilaian latihan adalah cara terbaik untuk mengetahui keberkesanan program latihan di mana ia dapat membantu organisasi mengawal perjalanan program latihan.

## **2.6 Model Penilaian Kirkpatrick ( Four Level Evaluation Model )**

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2009), Model Penilaian Kirkpatrick menilai suatu hasil daripada program latihan dengan menggunakan pendekatan yang menggabungkan empat tahap kritikal iaitu reaksi, pembelajaran, perlakuan dan hasil. Model ini telah diterima secara meluas dan telah digunakan selama lebih 50 tahun dalam mengukur keberkesanan program latihan (Saks & Burke, 2012). Model Penilaian Kirkpatrick sesuai digunakan dalam penyelidikan semasa kerana ia menyediakan matlamat orientasi yang sesuai serta sebagai petunjuk prestasi kerja yang jelas yang diperlukan oleh organisasi (Waseem Rehmat et. al., 2015). Menurut Bates (2004) dalam Rafiq, M. (2015) yang membentangkan analisis kritikal Model Penilaian Kirkpatrick, beliau menjelaskan bahawa model ini mula dibangunkan pada tahun 1959 untuk melihat reaksi peserta terhadap program latihan dengan mengenalpasti peserta yang menyukai dan tidak menyukai program latihan dan sejauh mana peserta menyukai program latihan tersebut.

Model ini dikatakan popular kerana ia mempunyai prosedur yang sistematik dan memahami keperluan jurulatih serta bahasa dan isi kandungan model ini juga jelas. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menjelaskan bahawa keberkesanan program latihan tidak boleh hanya dinilai terhadap hasil semata-mata, tetapi ianya juga memerlukan penilaian dari segi reaksi peserta program yang akan menunjukkan hasil pembelajaran yang mereka perolehi. Hasil daripada proses pembelajaran akan melahirkan tindakan yang mampu mengubah tingkah laku peserta di mana tingkah laku yang baik diperoleh melalui bahan yang diberikan sepanjang program latihan diberikan. Sesuatu bahan

pembelajaran akan diterima dengan baik apabila peserta tersebut tertarik dengan bahan yang disediakan.

Model Penilaian Kirkpatrick digunakan secara meluas bagi menilai keberkesanan program pendidikan (Gill and Sharma, 2013). Donald Kirkpatrick mengubal empat tahap penilaian dan setiap tahap tersebut menjelaskan mengenai langkah-langkah untuk menilai sesuatu program pendidikan (Meghe, Bhise and Muley, 2013). Menurut Clark (2010), kebanyakan model latihan penilaian adalah berasal daripada empat tahap penilaian Kirkpatrick. Saks dan Burke (2012) juga menyokong keberkesanan Model Penilaian Kirkpatrick ini dengan menyatakan bahawa salah satu kaedah penilaian latihan yang digunakan secara meluas adalah empat tahap Model Penilaian Kirkpatrick. Tahap 1 adalah reaksi yang merujuk kepada penilaian sejauh mana reaksi peserta terhadap program latihan. Kemudian, tahap 2 ialah pembelajaran yang menilai pengetahuan yang diperolehi oleh peserta setelah didedahkan dengan program latihan. Kemudian, tahap 3 merupakan tingkah laku di mana ia melihat kepada penguasaan pengetahuan yang diperolehi oleh peserta selepas program latihan yang diaplikasikan dalam tugas mereka dan tahap yang terakhir adalah hasil yang mengukur tahap pencapaian matlamat organisasi hasil daripada program latihan (Alturki & Aldraiweesh, 2014).

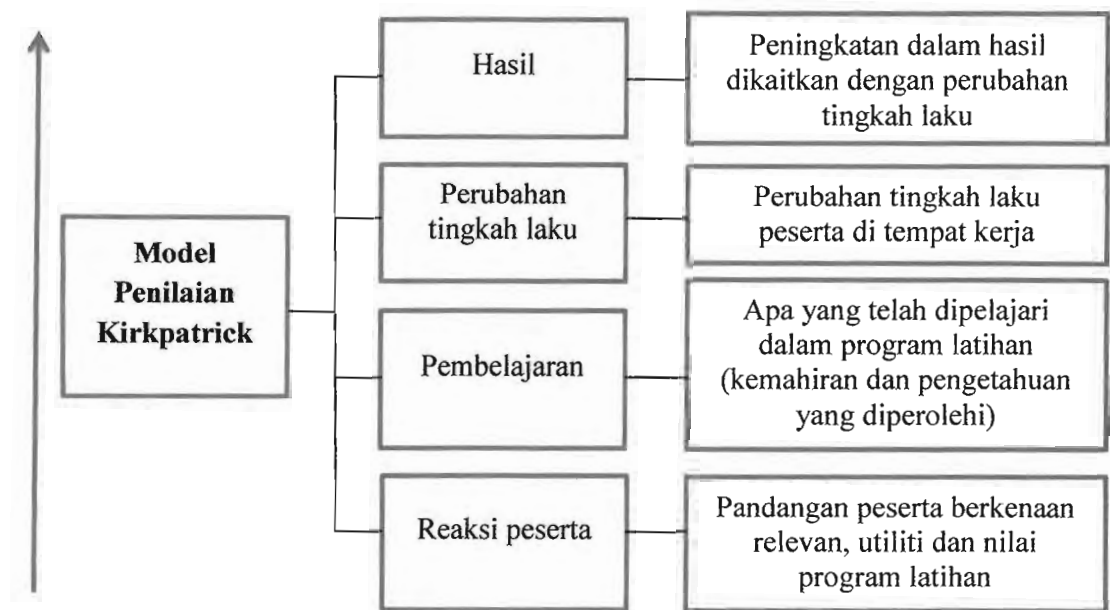
Gill dan Sharma (2013) mentakrifkan keempat-empat tahap Model Penilaian Kirkpatrick di mana tahap reaksi adalah untuk menilai bagaimana perasaan peserta terhadap program latihan, tahap pembelajaran bertujuan untuk menilai jumlah pembelajaran yang dicapai, tahap tingkah laku adalah merujuk kepada tahap perubahan tingkah laku dan akhir sekali

adalah tahap hasil yang menunjukkan keuntungan sebenar program latihan. Setiap tahap dalam model ini juga adalah penting dan saling bergantung antara satu sama lain bagi menuju ke tahap yang seterusnya (Gill & Sharma, 2013). Bagi kajian yang dijalankan oleh Frye dan Hemmer (2012) yang menggunakan Model Penilaian Kirkpatrick dalam penilaian pendidikan dan memberi tumpuan kepada hasil program, pengkaji mencadangkan bahawa model ini disarankan untuk mendapatkan maklumat terlebih dahulu untuk menentukan hasil program berdasarkan empat tahap hierarki. Antaranya maklumat yang perlu dikumpul adalah: (1) kepuasan peserta atau respon untuk program latihan, (2) ukuran pemerolehan seperti pencapaian pengetahuan, pembangunan kemahiran dan tingkah laku hasil daripada menyertai program latihan, (3) perbezaan tingkah laku setelah menyertai program latihan dan (4) hasil terakhir program latihan dalam konteks yang lebih luas. Tambahan pula, dalam kajian Frye dan Hemmer (2012) juga menunjukkan bahawa untuk memahami reaksi peserta terhadap program latihan, penilai perlu meminta peserta memberikan pendapat mereka berkenaan program latihan yang disertai.

Daripada rujukan kesusasteraan, empat tahap dalam Model Penilaian Kirkpatrick secara umumnya mengukur dan menilai keseluruhan pendekatan program latihan dalam organisasi. Perjalanan daripada tahap pertama kepada peringkat seterusnya dianggap memerlukan kos yang tinggi dan lebih rumit akibat kenaikan pendekatan latihan (Saks & Burke, 2012; Steensma & Groeneveld, 2010; Praslova, 2010). Keberkesanan program latihan di setiap peringkat bergantung kepada keberkesanan peringkat yang sebelumnya dalam model penilaian yang dibangunkan oleh Kirkpatrick. Oleh yang demikian,

peningkatan dalam keberkesanan program latihan dikaitkan dengan peningkatan di setiap tahap atau peringkat seperti mana yang disarankan oleh model penilaian. Sehubungan dengan itu, empat tahap yang terdapat dalam model penilaian membayangkan bahawa selagi peserta berpuas hati dan bersikap positif terhadap program latihan, ia menunjukkan bahawa terdapat peningkatan terhadap pembelajaran oleh jurulatih pada tahap yang seterusnya. Keadaan ini akan mendatangkan motivasi dan meningkatkan prestasi peserta dalam menjalankan tugas dan seterusnya akan menaikkan prestasi organisasi dari segi prospek, postur dan persekitaran organisasi.

Nickols, F. (2013) menyatakan bahawa individu yang berada dalam bidang perniagaan latihan mengetahui tentang Model Penilaian Kirkpatrick di mana ia digunakan untuk menilai program latihan. Walau bagaimanapun, Model Penilaian Kirkpatrick juga boleh digunakan bagi mewujudkan kesan dan nilai yang dijangkakan terhadap program latihan. Rangka kerja Model Penilaian Kirkpatrick diterangkan secara terperinci di Rajah 2.1.



Rajah 2.1  
*Model Penilaian Kirkpatrick*  
 Sumber : Nickols, 2013

### 2.6.1 Tahap 1 - Reaksi

Reaksi merujuk kepada bagaimana peserta bertindak balas dengan program latihan, misalnya perasaan mereka terhadap struktur dan kandungan latihan serta kaedah yang digunakan (Dhliwayo, S et. al., 2014). Pada tahap ini, maklumat yang diberikan adalah berkenaan sama ada peserta berminat dengan proses latihan dan maklumat berkenaan sama ada proses latihan tersebut berkaitan dengan pekerjaan peserta (Kirkpatrick & Kirkpatrick.,2009). Jika pelatih memberikan reaksi yang positif terhadap program latihan, ia akan cenderung menunjukkan pelatih berminat untuk mempelajari kemahiran baru.

Jika reaksi pelatih terhadap program latihan adalah negatif, ia berkemungkinan pelatih tidak akan belajar kemahiran yang baru (Homklin, T., 2014).

Untuk menilai tindak balas pelatih terhadap program latihan, Model Kirkpatrick mencadangkan beberapa langkah seperti langkah yang pertama, borang maklum balas akan diedarkan kepada pelatih sebaik sahaja program latihan tamat yang bertujuan untuk mengumpul komen maklum balas pelatih secara individu. Langkah yang kedua adalah pelatih akan menilai setiap domain pada skala yang disukai. Bagi langkah yang ketiga, soalan yang mensasarkan reka bentuk latihan, tenaga pengajar, senaman, permohonan dan logistik yang bergantung kepada kerelevanan program latihan akan dikemukakan dan langkah yang terakhir ialah seratus peratus komen dan cadangan pelatih akan dikaji (Issam Mohammad Almahadmah, 2012). Walaubagaimanapun, tahap ini mempunyai limitasi di mana maklumat yang diperolehi tidak dapat menunjukkan sama ada program latihan mencapai objektif kepuasan peserta (Werner & DeSimo, 2009).

#### **2.6.2 Hubungan Di Antara Reaksi Dengan Keberkesanan Program Latihan**

Dalam kajian yang dijalankan oleh Dhliwayo dan Nyanumba (2014) berkenaan keberkesanan program latihan di sebuah syarikat penjagaan kesihatan, hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti daripada pelatih di syarikat berkenaan berpuas hati dengan latihan yang disertai. Mereka mendapati latihan tersebut relevan dan masa yang diperuntukkan untuk latihan tersebut mencukupi. Castrillon dan Cantorna (2005) telah



mengkaji 90 syarikat teknologi pembuatan di Sepanyol dengan menggunakan soal selidik untuk menilai bagaimana reaksi pekerja tentang bekerja di sektor logam. Responden diminta untuk menilai objektif latihan, sokongan daripada penyelia dan motivasi pekerja untuk menghadiri program pembangunan kerjaya. Berdasarkan respon daripada responden, pekerja telah memberikan reaksi yang positif di mana program latihan tersebut meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka serta latihan tersebut bersesuaian dengan pekerjaan mereka.

Menurut Bates (2004), reaksi yang positif daripada pekerja mampu membawa kepada proses pembelajaran yang lebih baik dan seterusnya menghasilkan pencapaian positif kepada organisasi. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Sitorus dan Tania (2012) di mana mereka mengkaji sebuah syarikat yang menjalankan program latihan pekerja di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahawa peserta latihan secara umumnya memberikan reaksi yang positif terhadap latihan yang mereka terima. Bahan latihan dan kemudahan yang disediakan dinilai dengan sangat baik.

### **2.6.3 Tahap 2 – Pembelajaran**

Model Kirkpatrick mengukur tahap pembelajaran dengan melihat kepada perubahan peserta dari segi pengetahuan, kemahiran, kebolehan sebelum dan selepas program latihan (Zel & Dede, 2015). Analisis yang dijalankan pada tahap ini bertujuan untuk menilai pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi oleh peserta dan melibatkan

mengumpulan maklumat berkenaan perubahan yang berlaku sepanjang pembelajaran pelatih (Issam Mohammad Almakhadmah, 2012). Penilaian ini dijalankan dalam dua peringkat iaitu sebelum dan selepas program latihan untuk mencari perbezaan dalam pembelajaran pelatih (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009). Menurut Hughes, D. D. (2012), kandungan penilaian yang dijalankan pada tahap ini harus diberikan tumpuan kepada pencapaian keputusan ujian yang baik dengan meletakkan kepentingan dalam memberikan latihan yang berterusan kepada peserta. Ia adalah lebih baik bagi jurulatih atau pengajar mengukur terlebih dahulu pengetahuan, sikap, dan kemahiran peserta sebelum menjalani program latihan bagi memperoleh keputusan yang baik.

Terdapat enam langkah untuk mengukur pelatih bagi mengetahui jenis kemahiran yang dipelajari. Langkah yang pertama, pentakrifan pembelajaran iaitu untuk mengetahui sejauh mana pelatih dapat mengubah sikap serta meningkatkan pengetahuan dan kemahiran setelah menghadiri program latihan. Langkah kedua ialah kesemua pelatih akan disoal oleh jurulatih atau penilai beberapa soalan berkaitan sama ada terdapat perubahan mengenai sikap, pengetahuan atau kemahiran. Ini menunjukkan bahawa proses pembelajaran telah berlaku. Bagi langkah yang ketiga, pelatih akan disoal mengenai pelan tindakan peribadi yang akan mereka lakukan setelah tamat program latihan. Jika mereka memutuskan untuk melaksanakan tindakan-tindakan tertentu, ia menunjukkan perubahan sikap atau kemahiran telah berlaku pada diri mereka. Langkah yang keempat, maklum balas diperoleh dengan menilai kesemua pihak yang terlibat dengan program latihan bermula dengan pelatih sehingga kepada laporan pihak atasan. Langkah seterusnya adalah penting untuk diambil perhatian bahawa walaupun bukti

menunjukkan bahawa proses pembelajaran berlaku kepada peserta, keputusan yang diterima berkemungkinan akan berlaku di mana pelatih tidak menggunakan pengetahuan baru atau perubahan tingkah laku tidak akan berlaku. Langkah yang terakhir adalah seperti satu penilaian secara berperingkat (Issam Mohammad Almakhadmah, 2012).

#### **2.6.4 Hubungan Di Antara Pembelajaran Dengan Keberkesanan Program Latihan**

Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Muhammad Isnan Amin (2013) terhadap keberkesanan latihan Modul Kecemerlangan Diri, daripada aspek pembelajaran, pengkaji menemukan pendapat yang positif daripada peserta latihan yang merasakan bahawa program latihan yang mereka jalani memberikan manfaat di samping menambah ilmu dan melahirkan keyakinan kepada mereka untuk lebih percaya pada diri. Selain itu, Brinkeroff (2006) menjelaskan bahawa pembelajaran dipengaruhi oleh faktor diri di mana faktor tersebut dapat mempengaruhi sama ada pelatih dapat mengikuti program latihan dengan baik atau tidak. Sikap pelatih boleh menjejaskan pembelajaran dan seterusnya memberi kesan kepada persepsi pelatih yang menyertai program latihan.

Menurut Rahim dan Shamsiah (2008), pelatih yang mengikuti program latihan akan menimbulkan rasa yakin dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih cekap dan profesional. Keadaan ini secara tidak langsung mampu meningkatkan produktiviti kepada pelatih. Yamnil dan McLean (2001) pula menyifatkan pemindahan latihan

sebagai sejauh mana keyakinan seseorang individu yang dilatih mampu mengaplikasikan objektif latihan tersebut secara berkesan dan seterusnya dapat mengaplikasikannya di tempat kerja. Kajian yang dijalankan di United Kingdom oleh Sutherland (2009) mendapati bahawa separuh daripada semua pekerja merasakan bahawa tahap kemahiran mereka bertambah baik setelah menyertai program latihan.

### **2.6.5 Tahap 3 - Tingkah Laku**

Pada tahap 3, Model Kirkpatrick mengukur perubahan tingkah laku di mana ia melihat kepada peningkatan keupayaan dan prestasi peserta (Zel & Dede, 2015). Kirkpatrick (2011) merujuk tahap ini kepada 'sejauh mana peserta menggunakan segala ilmu pengetahuan yang telah dipelajari semasa proses pembelajaran?'. Penilaian tingkah laku mencadangkan bahawa peserta akan menggunakan ilmu pengetahuan yang diperolehi selepas mengikuti program latihan dengan mengubah tingkah laku mereka dan keadaan ini boleh berlaku secara serta-merta atau pada masa akan datang selepas proses pembelajaran berdasarkan kedudukan peserta (Topno, 2012). Perubahan tingkah laku di tempat kerja merupakan suatu langkah yang penting. Walaubagaimanapun, ia perlu diukur berdasarkan dua faktor iaitu sejauh mana persekitaran kerja menyokong apa yang telah dipelajari oleh peserta dan faktor kedua adalah kesesuaian dan kebergunaan apa yang telah dipelajari sepanjang program latihan (Nickols, F., 2013).

Model Kirkpatrick mencadangkan beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menjalankan penilaian tingkah laku. Langkah yang pertama, pelatih akan diberi tempoh tiga bulan setelah selesai program latihan di mana perubahan tingkah laku akan diukur sama ada melalui tinjauan secara berskala, soal selidik atau pemerhatian. Langkah kedua, soal selidik awal akan dilakukan sebelum program latihan dijalankan, dan langkah yang ketiga, pada akhir tiga bulan selepas program latihan, ujian maklum balas atau soal selidik akan diulangi sekali lagi dengan menggunakan soalan yang sama dan kepada pelatih yang sama (Issam Mohammad Almahdham, 2012).

#### **2.6.6 Hubungan Di Antara Tingkah Laku Dengan Keberkesanan Program Latihan**

Menurut Adams (2007), strategi yang sistematik dalam memberikan latihan kepada pekerja mampu menukar pengetahuan yang diterima kepada tindakan dengan potensi untuk dijadikan sebagai budaya dalam organisasi. Satu kajian yang dijalankan oleh Sparks et. al. (2009) di Australia mendapati bahawa pekerja yang mempunyai pengalaman kerja di pelbagai jenis syarikat mempunyai pelbagai kemahiran dan pengetahuan mampu menjadikan mereka lebih produktif dan setia kepada syarikat. Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi dan digunakan daripada pekerjaan yang sebelum ini telah meningkatkan keupayaan mereka dalam melakukan kerja, meningkatkan kualiti kerja mereka dan membantu dalam membina hubungan yang lebih baik.

Azlah Md Ali et. al (2009) dalam kajiannya terhadap keberkesanan latihan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman mendapati bahawa responden memberikan komen yang positif yang menyatakan kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari sepanjang menjalani program latihan diaplikasikan oleh mereka bagi tujuan untuk melihat sendiri perubahan dan kesan terhadap program latihan yang disertai. Saedon, et. al. (2012) berpendapat bahawa selain daripada menaikkan motivasi serta kesedaran pekerja, keberkesanan program latihan juga mampu melahirkan tingkah laku yang positif di kalangan pekerja dan membawa kepada peningkatan produktiviti. Menurut Bedingham, K. (1997), keberkesanan program latihan bukan sahaja bergantung kepada tingkah laku pelatih semasa menjalani program latihan, tetapi keberkesanan latihan juga bergantung kepada pelatih dalam mencipta atau membangunkan perubahan terhadap tingkah laku kerja.

#### **2.6.7 Tahap 4 – Hasil**

Menurut Zel, U. dan Dede, S. S. (2015), pada tahap 4, program latihan dinilai berdasarkan perubahan prestasi pelatih hasil daripada menyertai program latihan tersebut. Adakah perubahan tersebut memberi kesan kepada prestasi dan persekitaran organisasi? Kirkpatrick (2009) menyatakan bahawa tahap hasil merujuk kepada matlamat atau tujuan asal program latihan dijalankan. Tahap ini merupakan peringkat yang paling mencabar untuk dinilai kerana ia menggambarkan keupayaan organisasi untuk belajar, berubah, dan membuat penambahbaikan terhadap objektif yang ditentukan (McNamara, Joyce &

O'hara, 2010). Apakah kesan perubahan yang dihasilkan oleh organisasi? (Monaco, 2014).

Tahap terakhir dalam Model Penilaian Kirkpatrick ini memberi tumpuan kepada keputusan di tempat kerja yang mungkin mempengaruhi aktiviti operasi dalam organisasi seperti mengurangkan berlakunya kesilapan, peningkatan produktiviti, dan mungkin juga mempengaruhi sumber kewangan organisasi seperti mengurangkan kos atau meningkatkan hasil jualan. Mencari hubungan antara perubahan tingkah laku manusia dan keputusan dalam organisasi merupakan tugas yang sukar. Ia memerlukan sesuatu yang dapat menghubungkan kedua-dua keadaan tersebut dalam membina prestasi organisasi (Nickols, F., 2013).

#### **2.6.8 Hubungan Di Antara Hasil Dengan Keberkesanan Program Latihan**

Aguinis dan Kraiger (2009) merumuskan bahawa penyelidikan yang sedia ada menyediakan bukti yang kukuh bahawa program latihan yang direka dengan baik mampu memberikan manfaat kepada individu, pasukan, organisasi dan masyarakat. Saedon, et al (2012) pula menegaskan bahawa maklum balas pelatih yang menyertai program latihan dari segi penilaian berasaskan kerja sangat penting bagi tujuan untuk meningkatkan keberkesanan program latihan. Menurut Jones (2005), hubungan hasil dengan keberkesanan program latihan dapat dilihat melalui ganjaran yang diperolehi ke atas syarikat yang dilatih seperti peningkatan dari segi produktiviti dan hasil perolehan

syarikat. Selain itu, Adams (2007) menyatakan bahawa pengukuran keberkesanan program latihan pekerja boleh dilihat melalui indeks kepuasan pelanggan, kesan kewangan seperti pulangan ke atas pelaburan (ROI) dan kecekapan dalam penggunaan sumber manusia. Menurut Mohamad Said dan Zulhamri (2012), setiap organisasi yang membuat pelaburan dalam program latihan ingin melihat nilai dan hasil daripada pelaburan yang dilakukan.

## **2.7 Kesimpulan**

Dalam bab ini pengkaji membincangkan mengenai kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan keberkesanan program latihan. Penggunaan Model Penilaian Kirkpatrick juga turut dibincangkan dalam bab ini. Selain itu, pengkaji juga menghuraikan dimensi-dimensi yang menjadi pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.



## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan kaedah penyelidikan yang meliputi proses dan kaedah yang dijalankan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan . Antara elemen yang akan diterangkan dalam bab ini adalah rangka kerja kajian, hipotesis kajian, reka bentuk kajian, populasi dan saiz sampel, teknik persampelan, instrumen kajian, ujian rintis, kaedah pengumpulan data dan kaedah analisis data.

#### **3.2 Rangka Kerja Kajian**

Rangka kerja merupakan asas yang utama bagi sesebuah kajian secara menyeluruh di mana pembentukan rangka kerja kajian terdiri daripada pembolehubah bersandar (DV) dan pembolehubah tidak bersandar (IV). Kajian faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM) adalah berdasarkan kerangka kerja teoretikal yang dibina seperti Rajah 3.1 di bawah. Pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini merujuk kepada reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Manakala keberkesanan program latihan adalah sebagai pembolehubah bersandar. Setiap pembolehubah dalam kajian ini mempunyai dimensi-dimensi yang hendak dikaji.



Rajah 3.1  
*Rangka Kerja Kajian*

### 3.3 Hipotesis Kajian

Hipotesis merupakan kenyataan yang diuji untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih pembolehubah. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), hipotesis disebut sebagai cadangan rasmi bagi hubungan yang diandaikan di antara dua atau lebih pembolehubah berdasarkan kepada rangka kajian di mana ia boleh diuji secara empirikal bagi tujuan untuk mencari penyelesaian terhadap pernyataan masalah. Berdasarkan kepada rangka

kerja kajian dan ulasan kajian lepas di bab dua, terdapat empat (4) hipotesis yang dapat dihasilkan seperti berikut:-

H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dan keberkesanan program latihan.

H<sub>2</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan.

H<sub>3</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan.

H<sub>4</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan antara hasil dan keberkesanan program latihan.

### **3.4 Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian merupakan rangka kerja kepada pelaksanaan kajian di mana ia dapat menjelaskan prosedur yang diperlukan bagi memperolehi data yang dikehendaki bagi menyelesaikan masalah kajian secara terperinci. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia (UUM). Kaedah yang digunakan dalam kajian ini melibatkan analisis data deskriptif dan inferensi untuk menguji hipotesis dan menjawab persoalan kajian. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), kajian deskriptif

dilakukan bagi tujuan untuk menentukan dan menerangkan ciri-ciri kepentingan pembolehubah bagi sesuatu keadaan.

Kajian ini berbentuk kuantitatif yang menggunakan pendekatan tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*) melalui soal selidik yang perlu dijawab oleh responden bagi melihat hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Dalam kajian yang berbentuk deskriptif, pendekatan yang biasanya digunakan untuk mengumpul maklumat adalah dengan menggunakan soal selidik (Johnson & Christensen, 2010). Menurut Sekaran dan Bougie (2010), kajian kuantitatif merupakan satu kajian yang melibatkan analisis data dan maklumat yang berbentuk deskriptif. Cresswell (2012) menjelaskan bahawa kajian kuantitatif digunakan adalah untuk melihat permasalahan kajian yang perlu dijelaskan atau untuk menerangkan hubungan antara kedua-dua pembolehubah.

Tinjauan keratan rentas adalah kajian yang melibatkan hanya sekali pengumpulan data dan ia mengambil tempoh masa yang singkat untuk responden menjawab soal selidik yang diberikan. Sekaran dan Bougie (2009) menyebut bahawa kajian rentas dilaksanakan di mana data yang diperoleh akan dikumpulkan hanya sekali, dalam tempoh masa mungkin beberapa hari, minggu atau bulan dalam usaha untuk menjawab persoalan kajian. Staf pentadbiran di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang terdiri daripada staf peringkat pertengahan dan bawahan telah dipilih sebagai responden dan sampel kajian ini. Borang soal selidik akan digunakan untuk mendapatkan maklumat daripada

responden dan perisian SPSS versi 20.0 akan digunakan untuk menganalisis maklumat yang diperolehi setelah proses pengumpulan data responden selesai.

### **3.5 Populasi dan Saiz Sampel**

Menurut Sekaran dan Bougie (2010), populasi merupakan keseluruhan kumpulan manusia, peristiwa atau sesuatu yang ingin dikaji oleh pengkaji. Cooper dan Schindler (2008) pula mentakrifkan populasi sebagai orang, peristiwa atau rekod yang mempunyai maklumat yang diperlukan dan boleh menjelaskan persoalan pengukuran. Populasi untuk kajian ini melibatkan staf pentadbiran yang sedang berkhidmat di Universiti Utara Malaysia yang terdiri daripada staf peringkat pertengahan dan bawahan yang telah dipilih untuk dijadikan sebagai responden bagi kajian ini. Maklumat yang diperolehi daripada Bahagian Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar dan maklumat yang diakses daripada laman web rasmi Universiti Utara Malaysia iaitu <http://www.uum.edu.my> telah banyak membantu dalam pencarian maklumat bagi kajian ini.

Persampelan merupakan satu proses untuk memilih bilangan elemen yang bersesuaian atau mencukupi daripada populasi bagi memperolehi kefahaman terhadap keadaan serta ciri-ciri tertentu sesuatu populasi bagi tujuan untuk menjalankan kajian. Merujuk kepada O'Dwyer dan Bernauer (2014), persampelan adalah proses memilih sampel daripada populasi yang akan diuji, dan sampel merupakan sekumpulan kecil daripada populasi yang akan menjadi sasaran pengkaji untuk dijadikan sebagai bahan kajian. Bilangan staf

pentadbiran Universiti Utara Malaysia mempunyai seramai 1,522 orang, dan merujuk kepada Jadual 3.1 iaitu jadual penentuan saiz sampel oleh Sekaran (1992), jumlah sampel yang dicadangkan untuk populasi yang berjumlah 1,522 adalah sebanyak 306 sampel. Walaubagaimanapun, pengkaji menetapkan untuk mengedar sebanyak 350 soal selidik kepada responden dengan tujuan untuk mendapatkan data yang lebih tepat dan mengurangkan berlakunya kesilapan dalam kajian serta untuk menampung sebarang kerosakan soal selidik. Menurut Sekaran dan Bougie (2010) daripada Roscoe (1975), beliau mencadangkan sampel saiz melebihi 30 dan kurang daripada 500 soal selidik adalah sesuai untuk dijadikan sebagai saiz sampel bagi kebanyakan kajian.

Jadual 3.1  
*Jadual Penentuan Saiz Sampel*

Saiz Populasi (N)	Saiz Sampel (S)
1300	297
1400	302
1500	306
1600	310
1700	313

Sumber : Sekaran (1992)

3.6 Teknik Persampelan

Teknik persampelan yang dipilih bagi menjalankan kajian ini adalah teknik persampelan rawak mudah. Teknik ini dipilih kerana ia sesuai untuk mendapatkan data dengan lebih cepat dan cekap. Selain itu, persampelan rawak mudah membolehkan pengkaji untuk mendapatkan sampel dengan lebih mudah dan pengkaji juga bebas untuk memilih responden dari sampel yang telah ditetapkan. Menurut Cavana, Delahaye dan Sekaran (2000) serta Sekaran (2003), teknik persampelan rawak mudah dapat menggambarkan secara keseluruhan populasi kajian dan setiap responden mempunyai peluang yang sama untuk menjadi sampel dalam kajian ini. Berdasarkan bilangan staf pentadbiran Universiti Utara Malaysia yang diperolehi, penyelidik akan menggunakan teknik persampelan rawak mudah di mana borang soal selidik akan diedarkan kepada responden di setiap jabatan yang terdapat di Universiti Utara Malaysia. Jadual 3.2 menunjukkan jumlah kakitangan staf pentadbiran di Universiti Utara Malaysia.

Jadual 3.2  
*Jumlah Staf Pentadbiran Universiti Utara Malaysia*

BIL	KAKITANGAN	PENTADBIRAN
1	Tetap	1,283
2	Kontrak	239
JUMLAH		1,522

Sumber : Jabatan Pendaftar UUM

### 3.7 Instrumen Kajian

Bahagian ini membincangkan mengenai pembentukan soal selidik dan pengukuran pembolehubah. Selain itu, pembangunan instrumen dan skala yang digunakan turut dibincangkan dalam bahagian ini. Instrumen kajian ini menggunakan soal selidik sebagai medium untuk pengumpulan data. Kaedah pengumpulan data melalui soal selidik merupakan kaedah yang paling banyak digunapakai oleh pengkaji kerana soal selidik yang baik dapat membantu pengkaji mencapai objektif kajian, maklumat yang cepat, lengkap dan tepat serta melibatkan penggunaan kos yang sederhana. Menurut Cavana et. al. (2000), bagi memudahkan proses pengumpulan data kajian, kaedah tinjauan adalah kaedah yang lebih sesuai digunakan. Hal ini kerana, kaedah soal selidik menyediakan ruangan pilihan jawapan untuk responden di mana ia memudahkan responden untuk memberi maklum balas dalam masa yang singkat. Struktur soalan dan penanda aras pada borang soal selidik yang sama bagi setiap responden dapat meningkatkan kecenderungan kepada kesahihan dan kebolehpercayaan data kajian yang dikumpul oleh pengkaji.

Pembentukan set soal selidik bagi kajian ini adalah berpandukan kepada kajian lepas iaitu Azlah Md Ali et. al (2009). Johnson dan Christensen (2010) menyatakan bahawa para sarjana menyarankan penyelidik supaya menggunakan instrumen yang sedia ada dan kukuh dibina oleh pakar sebelum penyelidik bertindak membinanya sendiri. Mokhtar Ismail (2011) juga berkata bahawa antara langkah penting dalam membina instrumen yang baik adalah dengan membuat tinjauan terhadap instrumen-instrumen yang sedia ada untuk mendapatkan idea mengenai item yang berkaitan. Soal selidik yang dihasilkan



mempunyai enam (6) bahagian utama yang terdiri daripada bahagian A, B, C, D, E dan F. Bahagian A adalah berkaitan maklumat peribadi iaitu jantina, umur bangsa, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan, program latihan yang pernah diikuti, kekerapan mengikuti program latihan dan jenis program latihan yang diikuti. Bagi bahagian B, C, D, E dan F, ia adalah berkenaan keberkesanan program latihan berdasarkan keempat-empat elemen yang terdapat dalam Model Penilaian Kirkpatrick iaitu dari segi reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Bentuk soal selidik di dalam kajian ini adalah berbentuk soalan tertutup di mana ia terdiri daripada 44 soalan berstruktur yang mempunyai pilihan jawapan yang boleh dipilih oleh responden.

Penyelidik menggunakan dua jenis skala dalam membentuk soal selidik ini iaitu skala nominal di bahagian A dan skala '*Likert*' pada bahagian B, C, D, E dan F. Skala nominal digunakan di bahagian A iaitu bahagian maklumat peribadi kerana ia mudah untuk diolah dan digunakan untuk dibuat perbandingan seperti jantina, umur, bangsa dan sebagainya. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), skala nominal adalah skala yang digunakan untuk menunjukkan perbezaan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Penyelidik telah memilih untuk menggunakan kaedah pungutan data secara jawapan jenis '*Likert*' 5 mata sebagai skala kepada jawapan responden terhadap semua pernyataan yang digunakan dalam borang soal selidik di bahagian B, C, D, E dan F. Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data secara skala '*Likert*' terdiri daripada 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = tidak pasti, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Menurut Cohen et. al. (2000), skala '*Likert*' adalah sesuai digunakan untuk mengukur persepsi, sikap dan pandangan setiap responden dalam ruang tertentu secara berterusan. Kelebihan penggunaan skala

'*Likert*' adalah ia mudah diuruskan dan digunapakai, mudah dijawab oleh responden dan data yang dikumpul mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi berbanding skala-skala lain (Chua, 2011).

Jadual 3.3

*Layout item soal selidik*

BAHAGIAN	BIL. SOALAN	ASPEK KAJIAN	SKALA	CATATAN
A	10	Maklumat Peribadi	Nominal	Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009).
B	10	Keberkesanan Program Latihan	<i>Likert</i>	Adaptasi daripada Eric, D. (2012), Asfaw, A.M. et. al. (2015) dan Jayakumar, G. S. D. & Sulthan, A. (2014)
C	8	Reaksi	<i>Likert</i>	Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012)
D	10	Pembelajaran	<i>Likert</i>	Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Almakhadmah, I. M. (2012)
E	9	Tingkah Laku	<i>Likert</i>	Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012)
F	5	Hasil	<i>Likert</i>	Adaptasi daripada Lin, A. (2012)
<b>JUMLAH</b>	<b>52</b>			

### 3.7.1 Bahagian A: Maklumat Peribadi

Bahagian A terdiri daripada soalan-soalan yang melibatkan maklumat peribadi dan latar belakang responden seperti jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan taraf jawatan. Di bahagian ini juga dimasukkan soalan berkenaan pengalaman peribadi di mana responden disoal mengenai pengalaman mengikuti program latihan.

### 3.7.2 Bahagian B: Persepsi Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan

Bahagian B mengandungi 10 item yang berkaitan dengan persepsi responden terhadap keberkesanan program latihan. Item-item ini diadaptasikan daripada Eric, D. (2012), Asfaw, A.M. et. al. (2015) dan Jayakumar, G. S. D.& Sulthan, A. (2014). Jadual 3.4 menunjukkan senarai item yang ditanya di bahagian B.

Jadual 3.4

*Persepsi Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan*

Item
1) Program latihan yang dianjurkan oleh jabatan/pihak universiti dirancang dengan baik berdasarkan keperluan kerja.
2) Aktiviti latihan yang dijalankan bersesuaian dengan tugas kerja.
3) Program latihan yang diberikan mencukupi dan membolehkan saya melakukan tugas dengan baik seperti yang dikehendaki oleh majikan.
4) Program latihan mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran, perubahan

---

sikap dan keupayaan saya.

- 5) Kandungan program latihan yang dijalankan bersesuaian dengan keperluan diri ,matlamat dan pembangunan diri saya.
- 6) Peruntukan perbelanjaan untuk program latihan mencukupi untuk menghasilkan pekerja yang terbaik.
- 7) Program latihan diberikan kepada pekerja bagi memastikan pekerja sentiasa didedahkan dengan proses pembelajaran yang berterusan.
- 8) Adakah anda bersetuju tempoh masa program latihan yang dijalankan mencukupi untuk anda?
- 9) Program latihan memberi peluang kepada pekerja untuk belajar kemahiran dan tingkah laku dan memberi peluang kepada mereka untuk menerima ganjaran dan kenaikan pangkat.
- 10) Program latihan dapat menyumbang kepada pencapaian, keberkesanan dan kecekapan organisasi.

---

Sumber: Adaptasi daripada Eric, D. (2012), Asfaw, A.M. et. al. (2015) dan Jayakumar, G. S. D. & Sulthan, A. (2014)

### **3.7.3 Bahagian C: Reaksi**

Bahagian C mempunyai 8 item yang berkaitan dengan reaksi responden terhadap program latihan. Item-item ini telah diadaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012). Kajian yang dijalankan oleh Azlah dan Lin menyokong bahawa faktor reaksi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap keberkesanan program latihan. Jadual 3.5 menunjukkan senarai item yang dimasukkan di bahagian C.

### Jadual 3.5

#### *Item Dalam Faktor Reaksi*

Item
11) Tanggapan saya terhadap program latihan adalah sangat baik. Aktiviti latihan yang dijalankan bersesuaian dengan tugas kerja.
12) Objektif program latihan yang dijalankan mudah difahami.
13) Kemudahan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.
14) Peralatan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.
15) Isi kandungan kursus mudah difahami.
16) Teknik penyampaian penceramah mudah difahami.
17) Program latihan membantu saya memanfaatkan potensi saya.
18) Saya boleh menyelaraskan pembangunan kerjaya saya bagi memenuhi objektif organisasi.

Sumber: Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012)

#### **3.7.4 Bahagian D: Pembelajaran**

Faktor pembelajaran dimasukkan di bahagian D untuk mengukur tahap di mana responden mengalami perubahan tingkah laku, peningkatan pengetahuan dan peningkatan kemahiran sepanjang menyertai program latihan. Bahagian ini mempunyai 10 item yang diadaptasikan daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Almakhadmah, I. M. (2012). Kajian yang dijalankan oleh Azlah dan Almakhadmah mendapati bahawa faktor

pembelajaran mempunyai hubungan yang positif terhadap keberkesanan program latihan.

Jadual 3.6 menunjukkan 10 item yang terdapat di bahagian ini.

Jadual 3.6

*Item Dalam Faktor Pembelajaran*

Item
19) Kursus yang diikuti relevan dan bersesuaian dengan bidang tugas dan tanggungjawab saya.
20) Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi boleh diaplikasi dalam tugas harian saya.
21) Kursus yang diikuti mencapai jangkaan dalam meningkatkan kompetensi saya.
22) Saya menyertai program latihan kerana ia mampu meningkatkan kemahiran saya untuk menjadi lebih efektif.
23) Kursus yang diikuti dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran saya.
24) Pengetahuan yang diperolehi membantu saya dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
25) Pengetahuan yang diperolehi meningkatkan kemahiran saya dalam melaksanakan tugas.
26) Kursus yang diikuti benar-benar mencabar kebijaksanaan dan tahap intelektual saya.
27) Kursus yang diikuti membantu saya menjadi lebih profesional dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik.
28) Saya mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehi daripada kursus yang diikuti apabila berurusan dengan pelajar/pihak luar.

Sumber: Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Almakhadmah, I. M. (2012)

### 3.7.5 Bahagian E: Tingkah Laku

Faktor tingkah laku dimasukkan di bahagian E di mana terdapat 9 item yang disoal di bahagian ini. Item-item yang terdapat di bahagian ini diadaptasikan daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012). Mengikut kajian Azlah dan Lin, faktor tingkah laku mempunyai hubungan yang positif terhadap keberkesanan program latihan. Jadual 3.7 menunjukkan item-item yang terdapat di bahagian ini.

Jadual 3.7

*Item Dalam Faktor Tingkah Laku*

Item
29) Program latihan mendorong saya untuk bekerja dengan lebih cekap.
30) Hasil mutu kerja saya semakin baik setelah menyertai program latihan.
31) Kursus yang diikuti menjadikan saya lebih berkeaktiviti dalam melakukan tugas.
32) Tingkah laku saya berubah secara konsisten selari dengan kemahiran yang saya terima semasa menyertai program latihan.
33) Program latihan menjadikan komunikasi sosial saya lebih baik.
34) Cara kerja saya menjadi lebih matang setelah menyertai program latihan.
35) Kursus yang disertai menjadikan saya berupaya bersikap lebih bertoleransi terhadap orang lain.
36) Saya sentiasa berfikiran positif apabila berhadapan dengan sesuatu isu.
37) Program latihan membantu saya menjadi lebih peka dan produktif.

Sumber: Adaptasi daripada Azlah Md Ali et. al (2009) dan Lin, A. (2012)

### 3.7.6 Bahagian F: Hasil

Terdapat 5 item di bahagian F di mana faktor hasil diletakkan di bahagian ini bagi mengukur persepsi responden terhadap hasil atau sumbangan program latihan kepada organisasi. Kelima-lima item di bahagian ini diadaptasikan daripada Lin, A. (2012). Kajian yang dilakukan oleh Lin menunjukkan hubungan yang positif di antara faktor hasil terhadap keberkesanan program latihan. Jadual 3.8 menunjukkan item-item yang terdapat di bahagian ini.

Jadual 3.8:  
Item Dalam Faktor Hasil

Item
38) Program latihan mengurangkan aktiviti tukar ganti pekerja.
39) Para pekerja melakukan tugas dengan lebih berkualiti hasil kursus yang disertai.
40) Terdapat peningkatan dari segi produktiviti kerja di kalangan pekerja ketika menjalankan tugas.
41) Kepuasan pekerja dalam melakukan tugas harian dapat dilihat setelah menghadiri program latihan.
42) Pendedahan pekerja kepada program latihan menjadikan aktiviti pengurusan organisasi lebih sistematik.

Sumber: Adaptasi daripada Lin, A. (2012)



### 3.8 Ujian Rintis

Ujian rintis dijalankan bertujuan untuk memastikan kefahaman responden terhadap kandungan soalan dalam soal selidik yang dikemukakan. Matlamat ujian rintis adalah untuk mencari masalah dalam soal selidik, termasuk soalan yang lemah, arahan yang tidak lengkap dan item yang sukar dijawab oleh responden. Ujian ini dilakukan sebelum kajian sebenar dimulakan supaya sekiranya terdapat kesilapan dalam soal selidik, ia dapat diperbaiki terlebih dahulu bagi memastikan soalan yang dikemukakan dapat dijawab dengan baik oleh responden.

Ujian rintis bagi kajian ini dilakukan ke atas 30 orang responden dengan menggunakan kaedah pekali '*Cronbach Alpha*' bagi menguji tahap konsisten dan ketekalan soalan yang terdapat dalam soal selidik. Semakin hampir '*Cronbach Alpha*' kepada nilai 1, ia menunjukkan semakin tinggi tahap ketekalan soalan tersebut. Jadual 3.9 menunjukkan keputusan bagi ujian kebolehpercayaan dalam ujian rintis. Pekali kebolehpercayaan bagi pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar adalah di antara 0.87 hingga 0.92. Ini menunjukkan bahawa pengukuran terhadap kedua-dua pembolehubah ini dianggap boleh diterima kerana secara umumnya, pekali alpha yang melebihi daripada 0.7 dianggap kuat dan sesuai digunakan.

Jadual 3.9

*Ujian Kebolehpercayaan dalam Ujian Rintis*

Pembolehubah	Items	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Reaksi	10	0.87
Pembelajaran	8	0.88
Tingkah Laku	10	0.87
Hasil	9	0.92
Keberkesanan Program Latihan	5	0.90

### 3.9 Kaedah Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah penting bagi mengukur pencapaian objektif bagi sesebuah kajian. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), data boleh diperolehi melalui dua sumber iaitu sumber primer dan sumber sekunder. Kajian ini menggunakan data primer dan sumber sekunder bagi menyempurnakan pengumpulan data bagi kajian ini.

#### 3.9.1 Data Primer

Menurut Awais Bhatti et. al. (2015), data primer merupakan maklumat yang diperolehi sendiri oleh pengkaji secara langsung daripada sumber di lapangan untuk tujuan penyelidikan. Sekaran dan Bougie (2010) menyatakan bahawa data primer boleh didapati melalui temu ramah, soal selidik dan pemerhatian. Kajian ini menggunakan soal selidik

yang diedarkan kepada responden untuk mendapatkan data primer. Soal selidik telah diedarkan kepada staf pentadbiran di sekitar Universiti Utara Malaysia. Sebanyak 350 set soal selidik telah diedarkan dan responden diberikan tempoh masa yang secukupnya untuk menjawab soal selidik tersebut. Soal selidik akan dikumpul setelah responden selesai menjawab kesemua soalan sebelum data tersebut dianalisis.

### **3.9.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data dan sumber yang dikumpul daripada sumber-sumber yang terdahulu dan telah sedia ada (Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini mendapatkan data sekunder daripada kajian-kajian lepas, jurnal, melayari internet dan juga laman web jabatan yang berkaitan. Data sekunder penting bagi kajian ini untuk memberikan gambaran kajian dengan lebih jelas dan untuk tujuan menyokong objektif kajian ini.

### **3.10 Kaedah Analisis Data**

Menurut Zarina (2013), analisis data merupakan tatacara, teknik dan kaedah yang digunakan bagi memahami maklumat, membuat ringkasan, membuat penelitian serta menganalisis pelbagai data yang diperolehi. Data yang dikumpul daripada soal selidik akan dianalisa dengan menggunakan perisian "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS) versi 20.0. Analisis data penting bagi pengkaji untuk mendapatkan jawapan daripada persoalan kajian yang dikaji. Beberapa alat analisis statistik dalam SPSS ini

digunakan secara teknikal untuk menganalisis segala maklumat yang diperolehi. Ujian reliabiliti digunakan untuk mengukur nilai *Cronbach's alpha* bagi setiap pembolehubah. Analisis statistik deskriptif dibuat untuk menganalisis keputusan berkaitan maklumat latar belakang responden seperti frekuensi, min, mod, sisihan piawai dan varians. Kaedah lain yang digunakan adalah analisis korelasi Pearson dan analisis regresi.

### 3.10.1 Ujian Reliabiliti

Ujian kebolehpercayaan merupakan satu pengukuran bagi menunjukkan kestabilan sesuatu instrumen di mana ia membantu untuk menilai 'kebaikan' pengukuran tersebut (Sekaran & Bougie, 2009). Pengiraan kebolehpercayaan yang konsisten pada pembolehubah tidak bersandar dan bersandar adalah dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Menurut Arsythamby dan Raman (2011), *Cronbach's alpha* digunakan untuk menilai sejauh mana ketekalan sesuatu item yang terdapat dalam soal selidik. Jadual 3.10 menunjukkan menunjukkan *Cronbach's alpha* daripada Sekaran dan Bougie (2009).

Jadual 3.10  
*Nilai Cronbach's Alpha*

<i>Nilai Cronbach's Alpha</i>	<i>Penjelasan</i>
Kurang 0.6	Lemah
Dalam lingkungan 0.7	Boleh diterima
Lebih 0.8	Baik

Sumber: Sekaran dan Bougie (2009)

### 3.10.2 Ujian Normaliti

Ujian normaliti dibuat adalah bertujuan untuk menentukan dan menyemak sama ada data sampel yang diambil daripada populasi bertaburan normal atau tidak normal. Ujian normaliti juga dilakukan bagi memastikan bahawa data-data yang diperolehi mendekati atau bertaburan normal. Ujian ini boleh dilakukan melalui dua cara iaitu secara grafik atau berangka. Bagi kajian ini, tumpuan utama ujian normaliti adalah kepada penjelasan data normal yang digunapakai dalam kajian ini.

### 3.10.3 Faktor Analisis

Faktor analisis merupakan pendekatan statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan di antara beberapa pembolehubah dan menerangkan pembolehubah tersebut dalam bentuk faktor yang tertentu (Hair et. al. 2010; Chua, 2009). Faktor analisis

digunakan untuk meringkaskan maklumat yang terdapat dalam beberapa pembolehubah asal kepada dimensi pembolehubah yang lebih kecil dan bersifat umum. Antara tujuan faktor analisis adalah untuk mendapatkan jumlah faktor yang terdapat dalam sesuatu pembolehubah, mengenalpasti korelasi antara faktor tersebut dan untuk menentukan item yang digunakan bagi mengukur pembolehubah yang ditentukan. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan ujian *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Barlett's Test of Sphericity* bagi menentukan faktor analisis. Menurut Tabachnich dan Fidell (2013), dalam Nilai Indeks *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), di antara 0 hingga 6, nilai 0.6 merupakan nilai minimum yang baik untuk faktor analisis. Bagi nilai *Bartless's Test of Sphericity* pula, sesuatu nilai dianggap sesuai apabila ianya signifikan (sig.) iaitu  $p < 0.05$ .

Jadual 3.11:  
 Nilai KMO dan Tahap Varian

Nilai KMO	Tahap Varian
0.9 – 1.00	Menakjubkan
0.80 – 0.89	Cemerlang
0.70 – 0.79	Sedang – sedang
0.60 – 0.69	Sederhana
0.50 – 0.59	Kurang Baik
0.00 – 0.49	Bukan Faktor

Sumber: Tabachnich dan Fidell (2013)

#### 3.10.4 Analisis Deskriptif

Menurut Chua (2011), analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mengenalpasti sifat sesuatu sampel dan menghuraikan data yang diperoleh daripada pembolehubah tidak bersandar dengan menggunakan petunjuk seperti min, sisihan piawai, dan peratusan bagi menyatakan ciri-ciri sesuatu pembolehubah. Taburan min digunakan untuk melihat demografi responden, manakala sisihan piawai dan varians digunakan untuk menganalisis pembolehubah kajian (Coakes, 2013).

#### 3.10.5 Analisis Korelasi *Pearson*

Menurut Zarina (2013), Analisis Korelasi *Pearson* ( $r$ ) digunakan untuk mengukur perkaitan di antara linear dengan pembolehubah tidak bersandar bagi tujuan untuk menunjukkan arah signifikan (positif atau negatif) dan kekuatan hubungan. Muchinsky (1993) menyatakan bahawa langkah yang lebih dekat adalah nilai korelasi yang bersamaan dengan 1.00 yang membawa maksud hubungan yang semakin besar kemungkinan adalah statistik yang signifikan. Jadual 3.12 menunjukkan Kekuatan Hubungan untuk Korelasi *Pearson* ( $r$ ).

Jadual 3.12

*Kekuatan Hubungan untuk Korelasi Pearson (r)*

Nlai pekali (r)	Penerangan
0.81 atau lebih	Hubungan yang sangat kuat
0.61 – 0.80	Hubungan yang kuat
0.41 – 0.60	Hubungan yang sederhana
0.21 – 0.40	Hubungan yang lemah
Kurang daripada 0.2	Hubungan yang sangat lemah

Sumber: McBurney (2001)

### 3.10.6 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengukur pengaruh hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Analisis korelasi yang dijalankan masih belum jelas untuk melihat sejauh mana pembolehubah tidak bersandar mempengaruhi pembolehubah bersandar. Kajian ini mempunyai empat pembolehubah iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Manakala pembolehubah bersandar adalah keberkesanan program latihan. Tujuan analisis regresi dijalankan dalam kajian ini adalah untuk melihat di antara keempat-empat faktor iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil yang manakah paling mempengaruhi keberkesanan program latihan



3.11 Definisi Operasi

Definisi operasi merupakan petunjuk tentang bagaimana sesuatu pembolehubah diukur. Dengan melihat kepada definisi operasi, maka penyelidik akan mengetahui tentang pembolehubah yang akan diteliti. Dalam kajian ini, pengkaji telah membuat satu penyelidikan yang sesuai di mana ia telah disahkan oleh kajian terdahulu. Jadual 3.13 menunjukkan definisi konstruk yang digunakan dalam kajian ini dan sumber ukuran yang digunapakai dalam pembentukan soal selidik kajian.

Jadual 3.13  
*Definisi Pembolehubah yang Digunakan*

Pembolehubah	Definisi	Sumber
Reaksi	Bagaimana individu yang terlibat dengan program latihan memberikan reaksi terhadap program yang telah disertai.	Azlah Md Ali et. al (2009)
Pembelajaran	Apa yang telah dipelajari dalam program latihan (kemahiran dan pengetahuan yang diperolehi)	Nickols, F. (2013)
Tingkah laku	Sejauh mana perubahan tingkah laku berlaku kesan daripada program latihan yang dihadiri oleh mereka.	Azlah Md Ali et. al (2009)
Hasil	Menilai kesan latihan yang membawa kepada perubahan budaya kerja yang positif.	Kirkpatrick (1976)

### **3.12 Kesimpulan**

Dalam bab ini, hipotesis telah dibentuk dengan merujuk kepada kajian lepas dan rangka kerja telah dibincangkan. Selain itu, metodologi kajian, reka bentuk kajian, populasi dan sampel, instrumen kajian, kaedah prosedur pengumpulan data dan kaedah analisis data turut dibincangkan dalam bab ini. Kajian ini merupakan satu kajian korelasi yang menyiasat hubungan di antara pembolehubah yang dikaji. Soal selidik yang berstruktur telah digunakan untuk mengumpul data. Penekanan terhadap cara kajian dalam bab ini adalah penting supaya maklumat yang tepat dapat diperolehi.



## BAB EMPAT

### ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

#### 4.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan dengan lebih lanjut mengenai hasil dapatan kajian dan penganalisaan data terkumpul yang diperolehi dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences 20.0* (SPSS). Semua data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan statistik inferensi. Kaedah statistik deskriptif digunakan untuk menguji kekerapan dan peratusan bagi menjelaskan demografi responden, min, mod, median, sisihan piawai dan varians. Kaedah statistik inferensi pula terdiri daripada analisa kebolehpercayaan dan ujian korelasi Pearson yang bertujuan untuk menentukan hubungan antara pembolehubah serta ujian regresi yang dijalankan untuk menguji tahap dominan pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar. Dapatan kajian ini akan dibincangkan berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian yang telah dikenalpasti dalam kajian ini iaitu hubungan di antara reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil terhadap keberkesanan program latihan.

#### 4.2 Kadar Maklum Balas Responden

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak mudah kerana peluang yang sama rata dapat diberikan kepada populasi untuk dipilih sebagai sampel (Zikmund, 2003). Sejumlah 350 naskah soal selidik kajian ini telah diedarkan kepada staf pentadbiran di Universiti Utara Malaysia (UUM) dan hanya 335 naskah soal selidik telah dikembalikan di mana kadar tindak balas untuk kajian ini adalah sebanyak 95.71%. Sekaran dan Bougie (2010) menyatakan bahawa jika kadar tindak balas adalah 30%, maka ianya boleh diterima. Oleh itu, kadar tindak balas soal selidik ini boleh digunakan dan direkod untuk tujuan kajian seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1.

Jadual 4.1

*Jumlah Kadar Maklum Balas Responden*

Maklum Balas Soal Selidik	Responden
Soal selidik yang diedarkan	350
Soal selidik yang dikembalikan	335
Soal selidik yang lengkap	335
Soal selidik yang tidak lengkap	15
Kadar tindak balas yang diterima	95.71%

### 4.3 Analisis Ujian Rintis

Kesemua pembolehubah bersandar dan tidak bersandar telah menjalani analisis kebolehpercayaan bagi tujuan untuk melihat kebolehpercayaan dan menyemak ketekalan dalaman soal selidik menggunakan *Cronbach's Alpha*. Analisis kebolehpercayaan digunakan untuk menilai sama ada item-item soal selidik yang diedarkan kepada responden jelas dan mudah difahami. Menurut Bougie dan Sekaran (2010), *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0.60 adalah dianggap sebagai lemah, manakala nilai 0.70 dinilai sebagai boleh diterima dan nilai yang melebihi 0.80 dianggap baik. Jadual 4.2 menunjukkan keputusan ujian kebolehpercayaan bagi ujian sebenar dan ujian rintis.

Jadual 4.2 :

*Ujian Kebolehpercayaan Dalam Ujian Sebenar Dan Ujian Rintis*

Pembolehubah	Bilangan Item	Nilai Cronbach's Alpha	
		Ujian Sebenar (n = 335)	Ujian Rintis (n = 30)
Reaksi	10	0.87	0.87
Pembelajaran	8	0.87	0.88
Tingkah Laku	10	0.86	0.87
Hasil	9	0.92	0.92
Keberkesanan Program Latihan	5	0.88	0.90

Ujian kebolehpercayaan dijalankan untuk menguji tahap kestabilan dan konsisten bagi sesuatu item. Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahawa keputusan *Cronbach's Alpha* yang menghampiri dengan 1 adalah semakin positif tahap kebolehpercayaannya. Jadual 4.2 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dalam pembolehubah tidak bersandar dan bersandar bagi ujian sebenar adalah di antara 0.86 hingga 0.92 manakala nilai *Cronbach's Alpha* bagi ujian rintis adalah di antara 0.87 hingga 0.92. Berdasarkan ujian kebolehpercayaan dalam Jadual 4.2, didapati kesemua pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar untuk ujian sebenar dan ujian rintis mempunyai darjah kebolehpercayaan yang agak tinggi. Ini bermakna soalan-soalan yang digunakan dalam soal selidik ini mempunyai konsistensi dan boleh diterima pakai untuk tujuan kajian.

#### 4.4 Saringan Data

Saringan data merupakan proses untuk memastikan data yang dikumpul bersedia untuk dianalisis oleh penyelidik sebelum menjalankan analisis statistik yang seterusnya. Data dikaji dari segi ketepatan kemasukan data, data terpencil dan sifat-sifat pengagihan dengan memeriksa statistik asas deskriptif dan taburan kekerapan bagi mengenalpasti jika terdapat kehilangan data, data terpencil, normaliti dan kelinearan. Keputusan data deskriptif kajian ini menunjukkan bahawa daripada jumlah 335 soal selidik yang dikembalikan oleh responden, tiada data yang ditemui hilang. Selain itu, ujian normaliti kajian ini dijalankan dengan menggunakan histogram, kepencongan dan kurtosis. Histogram digunakan untuk melihat normaliti yang menunjukkan skor berada pada

kedudukan yang normal dan data pada kesemua pembolehubah berada hampir pada lengkung normal.

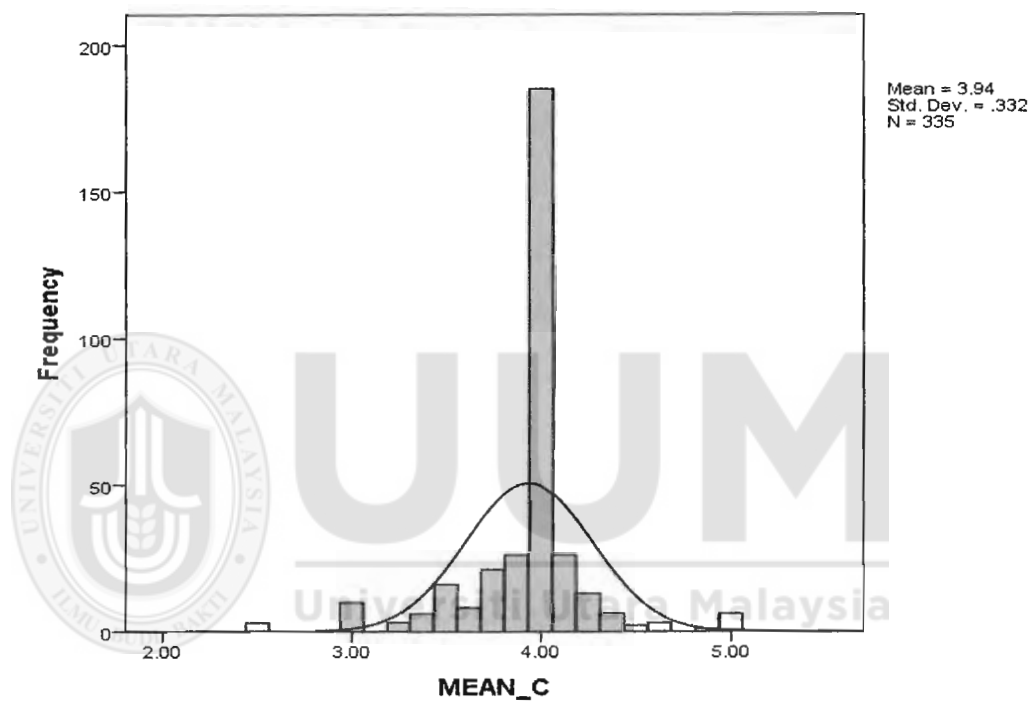
#### 4.4.1 *Missing Data*

*Missing data* dibuat untuk memeriksa sama ada terdapat nilai-nilai yang hilang dalam data yang dipindahkan. *Missing data* juga disebut sebagai kehilangan sebahagian atau keseluruhan data daripada responden. Berdasarkan analisis regresi yang diperolehi dengan menggunakan SPSS, tiada sebarang *missing data* yang ditemui semasa pemindahan data. Oleh yang demikian, kesemua 335 data responden digunakan dalam analisis data yang seterusnya.

#### 4.4.2 *Ujian Normaliti*

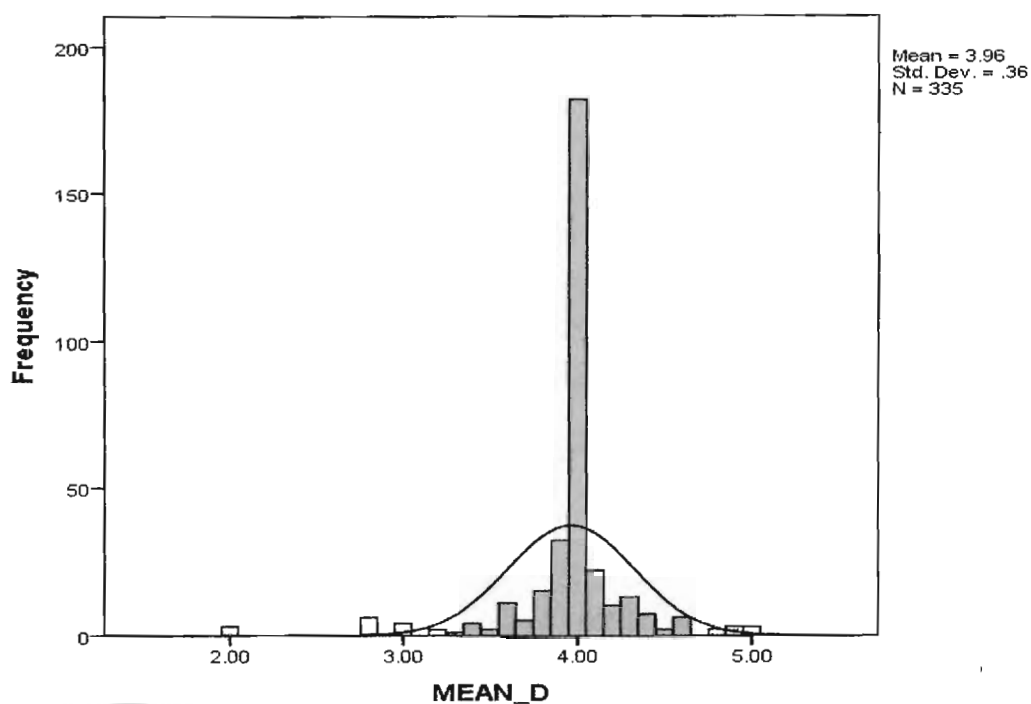
Ujian normaliti dilakukan bagi menentukan keseluruhan data responden yang diperolehi adalah '*well-modelled*' yang menjelaskan sama ada data tersebut bertabur secara normal atau tidak normal. Dalam kajian ini, pendekatan secara normal (*histogram*) digunakan untuk mendapatkan keputusan analisa bagi keseluruhan data responden. Menurut Chua (2012) yang dipetik daripada Norzi (2013), *histogram* dan *stem and leaf* yang berbentuk taburan yang tinggi di tengah-tengah dan rendah di bahagian kedua-dua belah kira dan kanan atau atas dan bawah menunjukkan data tersebut adalah jenis bertaburan normal.

Ujian normal bagi setiap pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar ditunjukkan dalam Graf 4.1 hingga Graf 4.5.

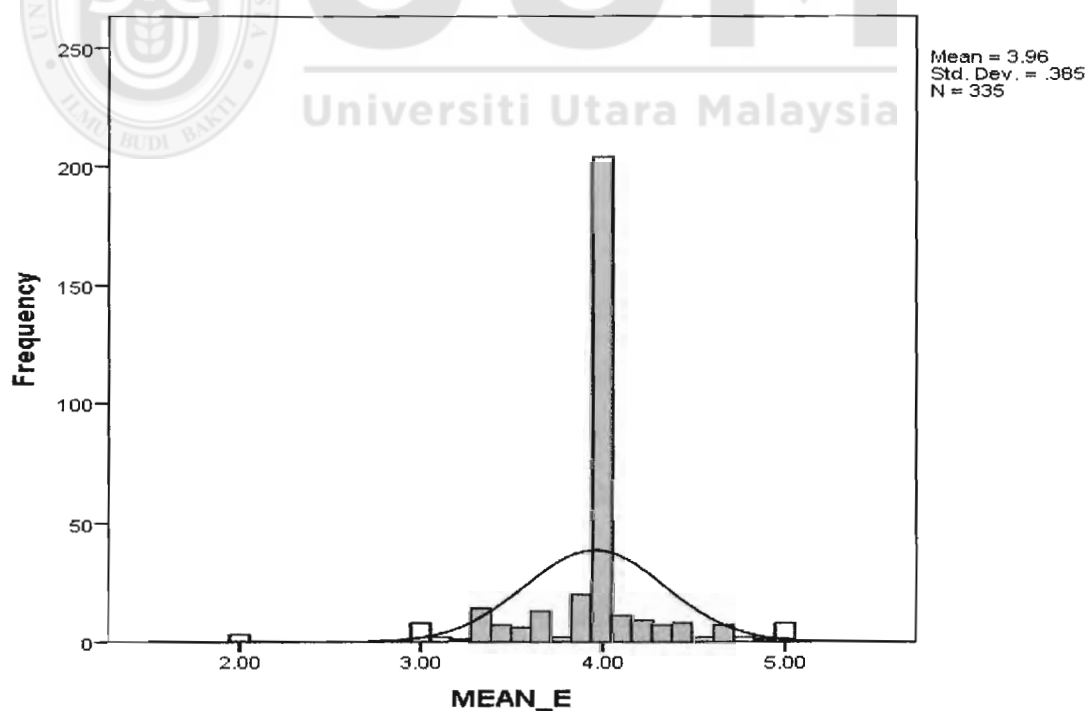


Graf 4.1 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Reaksi

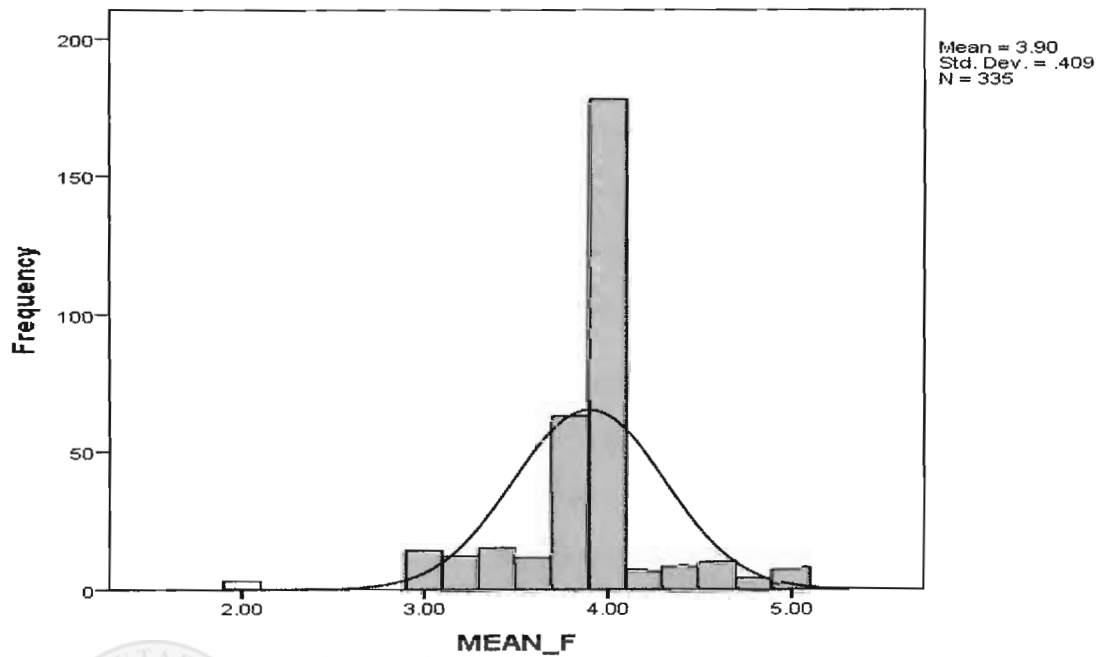




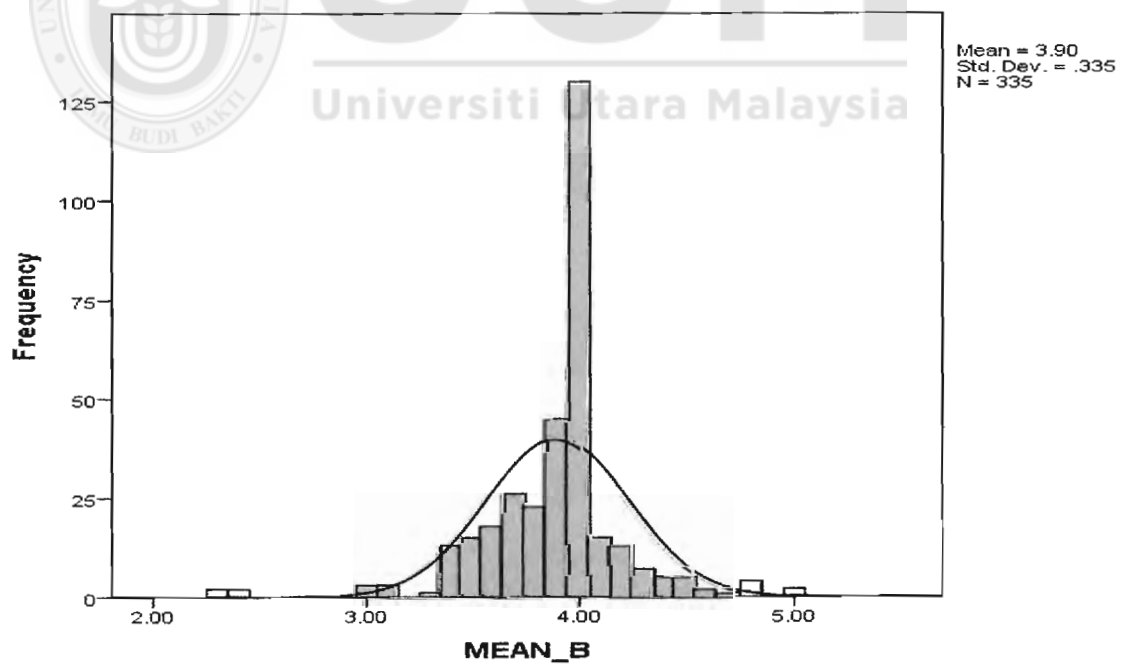
Graf 4.2 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Pembelajaran



Graf 4.3 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Tingkah Laku



Graf 4.4 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Hasil



Graf 4.5 : Histogram Ujian Normaliti Untuk Keberkesanan Program Latihan

#### 4.5 Faktor Analisis

Faktor analisis adalah aktiviti yang menentukan faktor-faktor diskriminan dan penumpuan terhadap item berkelompok yang terdapat dalam dimensi tertentu (faktor). Faktor analisis juga boleh dilihat sebagai proses statistik untuk kumpulan pembolehubah ke dalam subset di mana setiap pembolehubah dengan setiap set saling berkait rapat dan pada masa yang sama, pembolehubah dalam subset tersebut juga mempunyai kolerasi yang berlainan. Sebelum faktor analisis dilaksanakan, ujian *Keiser-Meyers-Okin* (KMO) dan *Barlett's Test of Sphericity* perlu dilakukan untuk membenarkan proses faktor analisis. Menurut Meyer et. al. (2006), ujian KMO bertujuan untuk mengukur kemampuan persampelan yang perlu mencapai nilai melebihi 0.5 bagi membolehkan faktor analisis meneruskan pengukuran yang seterusnya.

Bagi mengenal pasti jumlah faktor diskriminan, *Eigenvalues* dan *Cummulative Eigenvalues* perlu dirujuk. Dalam kajian ini, faktor diskriminan perlu mempunyai nilai *Eigenvalues* yang lebih atau sama dengan 1 manakala nilai *Cummulative Eigenvalues* haruslah lebih atau sama dengan 60%. Kajian ini menggunakan nilai 0.5 sebagai *factor loading* untuk menunjukkan item yang bekumpul dalam faktor tertentu. Begitu juga dengan skor item yang lebih atau sama dengan nilai 0.5 akan dimasukkan dalam faktor yang sama.

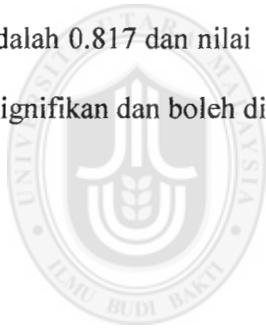
#### 4.5.1 Analisis Keberkesanan Program Latihan

Jadual 4.3

*Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Keberkesanan Program Latihan*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1507.890
	df	45
	Sig.	.000

Berdasarkan faktor analisis yang dijalankan terhadap keberkesanan program latihan, nilai KMO adalah 0.817 dan nilai *Bartlett's sig.* ialah  $p = 0.000$ . Ini menunjukkan nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.4  
*Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Keberkesanan Program Latihan*

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.309	43.086	43.086	4.309	43.086	43.086
2	1.589	15.887	58.973			
3	1.137	11.373	70.346			
4	.754	7.537	77.883			
5	.645	6.452	84.335			
6	.405	4.055	88.39			
7	.358	3.583	91.973			
8	.308	3.085	95.058			
9	.258	2.576	97.635			
10	.237	2.365	100			

Extraction Method: Principal Component Analysis

Jadual 4.5  
*Komponen Matrix Terhadap Keberkesanan Program Latihan*

Soalan (Keberkesanan Program Latihan)	Factor Loading
B1) Program latihan yang dianjurkan oleh jabatan/pihak universiti dirancang dengan baik berdasarkan keperluan kerja.	0.794
B2) Aktiviti latihan yang dijalankan bersesuaian dengan tugas kerja.	0.820
B3) Program latihan yang diberikan mencukupi dan	0.805

membolehkan saya melakukan tugas dengan baik seperti yang dikehendaki oleh majikan.	
B4) Program latihan mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran, perubahan sikap dan keupayaan saya.	0.742
B5) Kandungan program latihan yang dijalankan bersesuaian dengan keperluan diri, matlamat dan pembangunan diri saya.	0.824
B6) Peruntukan perbelanjaan untuk program latihan mencukupi untuk menghasilkan pekerja yang terbaik.	0.623
B7) Program latihan diberikan kepada pekerja bagi memastikan pekerja sentiasa didedahkan dengan proses pembelajaran yang berterusan.	0.583
B8) Adakah anda bersetuju tempoh masa program latihan yang dijalankan mencukupi untuk anda?  •Jika anda tidak bersetuju, SILA NYATAKAN tempoh masa yang bersesuaian. _____ hari	0.647
B9) Program latihan memberi peluang kepada pekerja untuk belajar kemahiran dan tingkah laku dan memberi peluang kepada mereka untuk menerima ganjaran dan kenaikan pangkat.	0.803
B10) Program latihan dapat menyumbang kepada pencapaian, keberkesanan dan kecekapan organisasi.	0.593

Jadual 4.5 menunjukkan kesemua 10 item komponen matrix terhadap keberkesanan program latihan boleh digunakan dalam faktor analisis. Nilai *Eigen* bagi item B1, B2,

B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9 dan B10 adalah 4.309 dan nilai varian kumulatif ialah berjumlah 43.086%.

#### 4.5.2 Analisis Reaksi

Jadual 4.6

*Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Reaksi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1478.129
	df	28
	Sig.	.000

Berdasarkan Jadual 4.6, nilai KMO bagi faktor analisis yang dijalankan terhadap reaksi adalah 0.815, manakala nilai *Bartlett's sig.* ialah  $p = 0.000$ . Daripada nilai KMO yang diperolehi, ia menunjukkan hubungan item kukuh dan boleh diterima.

Jadual 4.7  
*Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Reaksi*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.386	54.825	54.825	4.386	54.825	54.825
2	1.222	15.279	70.104			
3	.656	8.204	78.308			
4	.544	6.803	85.11			
5	.457	5.713	90.823			
6	.339	4.232	95.056			
7	.222	2.772	97.828			
8	.174	2.172	100			

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

Jadual 4.8  
*Komponen Matrix Terhadap Reaksi*

Soalan (Reaksi)	Faktor Loading
C11) Tanggapan saya terhadap program latihan adalah sangat baik.	0.787
C12) Objektif program latihan yang dijalankan mudah difahami.	0.849
C13) Kemudahan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.	0.625



C14) Peralatan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.	0.672
C15) Isi kandungan kursus mudah difahami.	0.858
C16) Teknik penyampaian penceramah mudah difahami.	0.745
C17) Program latihan membantu saya memanfaatkan potensi saya.	0.758
C18) Saya boleh menyelaraskan pembangunan kerjaya saya bagi memenuhi objektif organisasi.	0.732

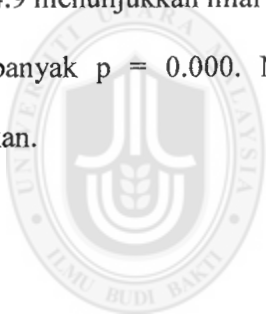
Jadual 4.8 menunjukkan bahawa kesemua 8 item dalam komponen matrix terhadap reaksi digunakan dalam faktor analisis. Setiap faktor yang terdiri daripada C11, C12, C13, C14, C15, C16, C17, dan C18 mempunyai nilai *Eigen* sebanyak 4.39 dan nilai varian kumulatif sebanyak 54.825%.

4.5.3 Analisis Pembelajaran

Jadual 4.9  
*Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Pembelajaran*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1973.528
	df	45
	Sig.	.000

Jadual 4.9 menunjukkan nilai KMO terhadap pembelajaran iaitu 0.877 dan nilai *Bartlett's sig.* sebanyak  $p = 0.000$ . Nilai KMO adalah signifikan dan analisis faktor dapat diteruskan.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.10  
*Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pembelajaran*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.637	56.373	56.373	5.177	51.768	51.768
2	.988	9.88	66.254			
3	.718	7.181	73.435			
4	.647	6.467	79.901			
5	.52	5.197	85.098			
6	.416	4.164	89.262			
7	.344	3.443	92.705			
8	.289	2.89	95.595			
9	.277	2.773	98.368			
10	.163	1.632	100			

Extraction Method: Principal Component Analysis

Jadual 4.11  
*Komponen Matrix Terhadap Pembelajaran*

Soalan (Pembelajaran)	Faktor Loading
D19) Kursus yang diikuti relevan dan bersesuaian dengan bidang tugas dan tanggungjawab saya.	0.672
D20) Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi boleh	0.726

diaplikasi dalam tugas harian saya.	
D21) Kursus yang diikuti mencapai jangkaan dalam meningkatkan kompetensi saya.	0.802
D22) Saya menyertai program latihan kerana ia mampu meningkatkan kemahiran saya untuk menjadi lebih efektif.	0.719
D23) Kursus yang diikuti dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran saya.	0.838
D24) Pengetahuan yang diperolehi membantu saya dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	0.736
D25) Pengetahuan yang diperolehi meningkatkan kemahiran saya dalam melaksanakan tugas.	0.674
D26) Kursus yang diikuti benar-benar mencabar kebijaksanaan dan tahap intelektual saya.	0.538
D27) Kursus yang diikuti membantu saya menjadi lebih profesional dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik.	0.669
D28) Saya mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh daripada kursus yang diikuti apabila berurusan dengan pelajar/pihak luar.	0.777

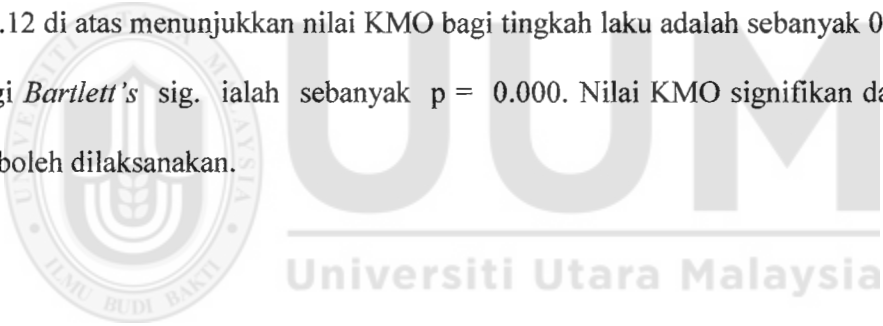
Jadual di atas menunjukkan kesemua 10 item di dalam pembelajaran iaitu D19, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27 dan D28 digunakan dalam faktor analisis. Hasil daripada faktor analisis ini mempunyai nilai *Eigen* ialah 5.177 dan nilai varian kumulatif adalah 51.768%.

4.5.4 Analisis Tingkah Laku

Jadual 4.12  
*Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Tingkah Laku*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2158.141
	df	36
	Sig.	.000

Jadual 4.12 di atas menunjukkan nilai KMO bagi tingkah laku adalah sebanyak 0.857 dan nilai bagi *Bartlett's sig.* ialah sebanyak  $p = 0.000$ . Nilai KMO signifikan dan faktor analisis boleh dilaksanakan.



Jadual 4.13

*Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Tingkah Laku*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.654	62.82	62.82	5.245	58.274	58.274
2	.880	9.779	72.599			
3	.677	7.525	80.124			
4	.459	5.097	85.221			
5	.376	4.173	89.394			
6	.348	3.87	93.263			
7	.292	3.244	96.507			
8	.169	1.881	98.388			
9	.145	1.612	100			

Extraction Method: Principal Component Analysis

Jadual 4.14

*Komponen Matrix Terhadap Tingkah Laku*

Soalan (Tingkah Laku)	Faktor Loading
E29) Program latihan mendorong saya untuk bekerja dengan lebih cekap.	0.817
E30) Hasil mutu kerja saya semakin baik setelah menyertai program latihan.	0.803
E31) Kursus yang diikuti menjadikan saya lebih berkeaktiviti dalam melakukan tugas.	0.715

E32) Tingkah laku saya berubah secara konsisten selari dengan kemahiran yang saya terima semasa menyertai program latihan.	0.790
E33) Program latihan menjadikan komunikasi sosial saya lebih baik.	0.763
E34) Cara kerja saya menjadi lebih matang setelah menyertai program latihan.	0.815
E35) Kursus yang disertai menjadikan saya berupaya bersikap lebih bertoleransi terhadap orang lain.	0.738
E36) Saya sentiasa berfikiran positif apabila berhadapan dengan sesuatu isu.	0.753
E37) Program latihan membantu saya menjadi lebih peka dan produktif.	0.663

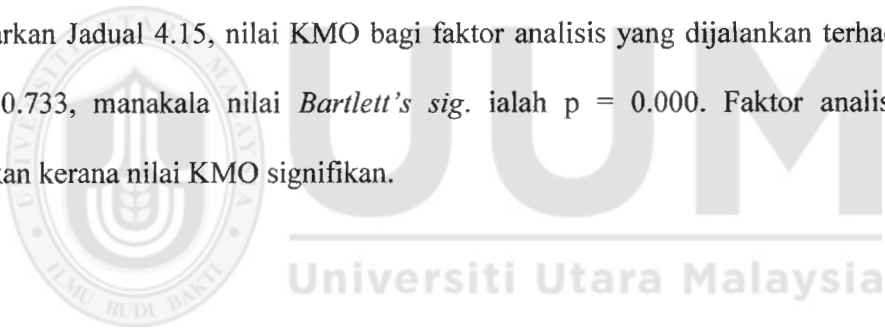
Jadual 4.14 menunjukkan bahawa kesemua 9 item di dalam faktor tingkah laku digunakan dalam faktor analisis. Setiap faktor yang terdiri daripada E29, E30, E31, E32, E33, E34, E35, E36 dan E37 mempunyai nilai *Eigen* sebanyak 5.245 dan nilai varian kumulatif sebanyak 58.274%.

4.5.4 Analisis Hasil

Jadual 4.15  
*Ujian KMO Dan Bartlett's Terhadap Hasil*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	862.281
	df
	10
	Sig.
	.000

Berdasarkan Jadual 4.15, nilai KMO bagi faktor analisis yang dijalankan terhadap hasil adalah 0.733, manakala nilai *Bartlett's sig.* ialah  $p = 0.000$ . Faktor analisis boleh diteruskan kerana nilai KMO signifikan.





Jadual 4.16

*Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Hasil*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.12	62.398	62.398	2.727	54.547	54.547
2	.84	16.793	79.191			
3	.565	11.296	90.487			
4	.318	6.359	96.846			
5	.158	3.154	100			

**Extraction Method: Principal Component Analysis**

Jadual 4.17

*Komponen Matrix Terhadap Hasil*

Soalan (Hasil)	Faktor Loading
F38) Program latihan mengurangkan aktiviti tukar ganti pekerja.	0.566
F39) Para pekerja melakukan tugas dengan lebih berkualiti hasil kursus yang disertai.	0.562
F40) Terdapat peningkatan dari segi produktiviti kerja di kalangan pekerja ketika menjalankan tugas.	0.755
F41) Kepuasan pekerja dalam melakukan tugas harian dapat dilihat setelah menghadiri program latihan.	0.826
F42) Pendedahan pekerja kepada program latihan menjadikan aktiviti pengurusan organisasi lebih sistematik.	0.916

Jadual 4.17 menunjukkan bahawa kesemua 5 item di dalam faktor hasil digunakan dalam faktor analisis. Setiap faktor yang terdiri daripada F38, F39, F40, F41 dan F42 mempunyai nilai *Eigen* sebanyak 2.727 dan nilai varian kumulatif sebanyak 54.547%.

Jadual 4.18

*Perbezaan Item Bagi Setiap Pembolehubah Sebelum dan Selepas Analisis Faktor*

Sebelum Analisis Faktor		Selepas Analisis Faktor	
Pembolehubah	Bilangan Item	Pembolehubah	Bilangan Item
Keberkesanan	10	Keberkesanan	10
Program Latihan		Program Latihan	
Reaksi	8	Reaksi	8
Pembelajaran	10	Pembelajaran	10
Tingkah Laku	9	Tingkah Laku	9
Hasil	5	Hasil	5

Jadual 4.18 menunjukkan kesemua bilangan item bagi setiap pembolehubah bersandar dan tidak bersandar digunakan sepenuhnya dan tiada yang digugurkan apabila analisis faktor dijalankan.

4.6 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menerangkan secara ringkas taburan kekerapan dan peratusan maklumat latar belakang responden. Data yang diperolehi daripada Bahagian A iaitu maklumat peribadi responden merupakan maklumat deskriptif dan akan dihuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Ciri-ciri latar belakang responden yang akan dihuraikan ialah jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan, taraf jawatan, pengalaman mengikuti program latihan, jumlah kekerapan mengikut program latihan dalam tempoh setahun dan jenis program latihan yang pernah diikuti.

4.6.1 Jantina Responden

Jadual 4.19  
*Jantina Responden*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lelaki	123	36.7	36.7	36.7
Perempuan	212	63.3	63.3	100.0
Total	335	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil kajian terhadap jantina responden, bilangan responden perempuan adalah melebihi responden lelaki. Terdapat 63.3% perempuan iaitu 212 orang berbanding 36.7% iaitu seramai 123 lelaki. Hal ini menunjukkan responden perempuan banyak memberikan maklum balas terhadap soal selidik yang diedarkan.

#### 4.6.2 Umur Responden

Jadual 4.20  
*Umur Responden*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 tahun ke bawah	12	3.6	3.6	3.6
21 hingga 30 tahun	118	35.2	35.2	38.8
31 hingga 40 tahun	152	45.4	45.4	84.2
41 hingga 50 tahun	44	13.1	13.1	97.3
51 tahun ke atas	9	2.7	2.7	100.0
Total	335	100.0	100.0	

Jadual 4.20 menunjukkan majoriti responden adalah berusia di antara 31 hingga 40 tahun dengan bilangan sebanyak 152 orang atau 45.4%. Ini diikuti oleh 118 orang atau 35.2% responden yang termasuk di dalam lingkungan umur 21 hingga 30 tahun. Seterusnya 44 orang atau 13.1% responden yang berumur di antara 41 hingga 50 tahun. Responden

yang berumur di dalam lingkungan 20 tahun ke bawah mempunyai bilangan sebanyak 12 orang atau 3.6% dan kumpulan yang berumur 51 tahun ke atas mewakili 9 orang iaitu 2.7%.

4.6.3 Bangsa Responden

Jadual 4.21  
*Bangsa Responden*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melayu	327	97.6	97.6	97.6
	India	7	2.1	2.1	99.7
	Lain-lain	1	.3	.3	100.0
	Total	335	100.0	100.0	

Kebanyakan responden yang merupakan kakitangan staf pentadbiran UUM adalah berbangsa Melayu iaitu seramai 327 orang iaitu 97.6%. Kemudian, diikuti oleh responden yang berbangsa India iaitu sebanyak 7 orang (2.1%) dan seterusnya 0.3% yang mewakili seorang responden bagi lain-lain bangsa.

#### 4.6.4 Taraf Perkahwinan Responden

Jadual 4.22

*Taraf Perkahwinan Responden*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bujang	138	41.2	41.2	41.2
	Berkahwin	193	57.6	57.6	98.8
	Janda	4	1.2	1.2	100.0
	Total	335	100.0	100.0	

Jadual 4.22 menunjukkan taraf perkahwinan responden di mana daripada jumlah 335 responden, 138 orang atau 41.2% adalah bujang. Kemudian, responden yang sudah berkahwin sebanyak 193 orang atau 57.6% dan 1.2% iaitu 4 orang adalah berstatus janda.

**4.6.5 Kelayakan Akademik Responden**

Jadual 4.23

*Kelayakan Akademik Responden*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ijazah Sarjana	4	1.2	1.2	1.2
Ijazah Sarjana Muda	132	39.4	39.4	40.6
Diploma	94	28.1	28.1	68.7
Sijil	10	3.0	3.0	71.6
STPM	45	13.4	13.4	85.1
SPM	50	14.9	14.9	100.0
Total	335	100.0	100.0	

Dari aspek kelayakan akademik, majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini adalah berkelulusan ijazah sarjana muda yang mewakili 132 orang iaitu 39.4% dan diikuti responden yang mempunyai kelulusan diploma iaitu 94 orang (28.1%). Manakala responden yang berkelulusan SPM seramai 50 orang iaitu 14.9% dan STPM sebanyak 45 orang (13.4%). Seterusnya, responden yang kelayakan akademiknya sijil adalah sebanyak 10 orang yang mewakili 3.0% dan yang berkelulusan ijazah sarjana ialah sebanyak 4 orang (1.2%).

#### 4.6.6 Tempoh Perkhidmatan Responden

Jadual 4.24

*Tempoh Perkhidmatan Responden*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 tahun ke bawah	107	31.9	31.9	31.9
6 hingga 10 tahun	105	31.3	31.3	63.3
11 hingga 15 tahun	85	25.4	25.4	88.7
16 hingga 20 tahun	20	6.0	6.0	94.6
21 tahun dan ke atas	18	5.4	5.4	100.0
Total	335	100.0	100.0	

Jadual 4.24 adalah merujuk kepada tempoh perkhidmatan responden dalam berkhidmat sebagai staf pentadbiran di UUM. Biasanya umur adalah mewakili tempoh perkhidmatan seseorang pekerja. Berdasarkan jadual tempoh perkhidmatan di atas, responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan 5 tahun ke bawah adalah kumpulan majoriti di mana mereka mewakili 31.9% iaitu seramai 107 orang daripada keseluruhan responden. Ini diikuti oleh tempoh perkhidmatan 6 hingga 10 tahun yang terdiri daripada 105 orang iaitu 31.3%. Kemudian, sebanyak 85 orang iaitu 25.4% telah berkhidmat selama 11 hingga 15 tahun dan diikuti oleh 20 orang (6.0%) untuk perkhidmatan selama 16 hingga 20 tahun.



Akhir sekali, tempoh perkhidmatan selama 21 tahun dan ke atas adalah sebanyak 18 orang iaitu 5.4%.

4.6.7 Taraf Jawatan Responden

Jadual 4.25  
*Taraf Jawatan Responden*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tetap	244	72.8	72.8	72.8
	Kontrak	91	27.2	27.2	100.0
	Total	335	100.0	100.0	

Jadual 4.25 menunjukkan taraf jawatan responden yang terdiri daripada jawatan tetap dan kontrak. Majoriti responden adalah berjawatan tetap iaitu sebanyak 72.8% merangkumi 244 orang manakala responden yang berjawatan kontrak ialah sebanyak 91 orang iaitu 27.2%.

#### 4.6.8 Pengalaman Responden Dalam Mengikuti Program Latihan

Jadual 4.26

*Pengalaman Responden Dalam Mengikuti Program Latihan*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ya	298	89.0	89.0	89.0
	Tidak	37	11.0	11.0	100.0
	Total	335	100.0	100.0	

Dari aspek pengalaman responden dalam mengikuti program latihan, daripada 335 orang responden, sebanyak 298 orang iaitu 89% pernah mengikuti program latihan dan seramai 37 orang mewakili 11% staf pentadbiran UUM belum pernah mengikuti mana-mana program latihan.

#### 4.6.9 Kekerapan Responden Mengikuti Program Latihan Dalam Setahun

Jadual 4.27

*Kekerapan Responden Mengikuti Program Latihan Dalam Setahun*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 hingga 4 kali	258	77.0	77.0	77.0
5 hingga 8 kali	73	21.8	21.8	98.8
Tidak Pernah	4	1.2	1.2	100.0
Total	335	100.0	100.0	

Mengikut Jadual 4.27 di atas, kekerapan responden mengikuti program latihan dalam setahun majoritinya adalah dalam lingkungan 1 hingga 4 kali iaitu sebanyak 258 orang atau 77%. Manakala seramai 73 orang responden atau 21.8% pernah mengikuti program tahunan sebanyak 5 hingga 8 kali setahun. Bagi responden yang tidak pernah mengikuti sebarang program latihan adalah sebanyak 4 orang iaitu 1.2%.

#### 4.6.10 Jenis Program Latihan Yang Pernah Diikuti Oleh Responden

Jadual 4.28

*Jenis Program Latihan Yang Pernah Diikuti Oleh Responden*

Jenis Program Latihan	Frekuensi	Peratusan (%)
Pembangunan Pekerja (Pengetahuan & Kemahiran)	228	68.1
Etika & Budaya Kerja	209	62.4
Keselamatan	109	32.5
Kesihatan Pekerja	67	20
Lain-Lain	7	2.1

#### 4.7 Min Dan Sisihan Piawai

Min digunakan dalam kajian ini bertujuan untuk mengukur kecenderungan memusat dengan cara membahagikan kesemua jumlah nilai bersama dengan bilangan nilai yang terdapat dalam set data. Sisihan piawai akan menerangkan variasi penyebaran taburan sampel yang diperoleh daripada min dan indeks yang mungkin paling berharga adalah di mana jika anggaran sisihan piawai adalah melebihi daripada satu, ia menunjukkan bahawa responden sangat konsisten dengan pendapat mereka. Sebaliknya, jika anggaran

sisihan piawai adalah lebih besar daripada tiga, ia menunjukkan terdapat variasi dalam pandangan responden (Hair et. al., 2010).

Jadual 4.29 menunjukkan min dan sisihan piawai bagi kesemua pembolehubah tidak bersandar dan bersandar. Secara keseluruhannya, nilai min bagi kesemua pembolehubah adalah di antara 3.897 (keberkesanan program latihan) dan 3.964 (pembelajaran). Manakala, bagi reaksi, tingkah laku dan hasil masing-masing mempunyai min 3.936, 3.958 dan 3.899. Pembelajaran mempunyai nilai min yang tertinggi iaitu 3.964 dengan nilai sisihan piawai sebanyak 0.360. Manakala, keberkesanan program latihan mencatatkan nilai min yang terendah iaitu 3.897 dengan 0.335 nilai sisihan piawai.

Jadual 4.29  
*Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah*

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai
Keberkesanan Program Latihan	3.897	0.335
Reaksi	3.936	0.332
Pembelajaran	3.964	0.360
Tingkah Laku	3.958	0.385
Hasil	3.899	0.409

Kesemua pembolehubah mempunyai nilai sisihan piawai yang kurang daripada satu. Ini menunjukkan bahawa pandangan yang diberikan oleh responden mempunyai variasi yang kecil. Secara relatifnya, hasil mempunyai nilai sisihan piawai yang tertinggi iaitu 0.409, manakala reaksi mencatatkan nilai sisihan piawai yang terendah iaitu 0.332.

#### **4.8 Analisis Statistik Inferensi**

Analisis statistik inferensi merupakan teknik analisis data yang digunakan bertujuan untuk menentukan tahap kesamaan antara hasil yang diperolehi daripada suatu sampel dengan hasil yang akan didapati daripada keseluruhan populasi. Analisis statistik inferensi membantu penyelidik mengetahui hasil yang diperolehi daripada suatu sampel dapat digeneralisasikan kepada populasi. Kaedah-kaedah yang digunakan untuk analisis ini adalah terdiri daripada *Korelasi Pearson*, dan Regresi untuk menguji hipotesis-hipotesis bagi kajian yang telah dibentuk.

##### **4.8.1 Analisis Korelasi *Pearson***

Ujian analisis korelasi *Pearson* dijalankan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Dalam bahagian ini, hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini akan dikenalpasti melalui pekali Korelasi *Pearson*,  $r$ , di mana nilai  $r$  akan menunjukkan kewujudan hubungan dan arah hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar.

Jadual 4.32 menunjukkan ringkasan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) dengan pembolehubah bersandar (keberkesanan program latihan). Nilai pekali kolerasi,  $r$ , menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan di antara semua pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar dengan nilai korelasi antara 0.521 hingga 0.713. Keberkesanan program latihan adalah positif dengan reaksi ( $r=0.713$ ), pembelajaran ( $r=0.692$ ), tingkah laku ( $r=0.708$ ) dan hasil ( $r=0.521$ ). Hal ini menunjukkan bahawa reaksi, pembelajaran dan tingkah laku mempunyai kekuatan hubungan yang kuat, manakala hasil mempunyai kekuatan hubungan yang sederhana.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.30

*Nilai Analisis Korelasi Pearson*

		MEAN_C	MEAN_D	MEAN_E	MEAN_F	MEAN_B
MEAN_C	Pearson	1	.821**	.730**	.472**	.713**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	335	335	335	335	335
MEAN_D	Pearson	.821**	1	.778**	.494**	.692**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	335	335	335	335	335
MEAN_E	Pearson	.730**	.778**	1	.664**	.708**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	335	335	335	335	335
MEAN_F	Pearson	.472**	.494**	.664**	1	.521**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	335	335	335	335	335
MEAN_B	Pearson	.713**	.692**	.708**	.521**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	335	335	335	335	335

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)



4.8.2 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengkaji dan memahami hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar. Jika dalam analisis korelasi, penyelidik menguji tahap hubungan antara kedua-dua pembolehubah, bagi analisis regresi, penyelidik masih lagi menganalisis hubungan, tetapi menganalisis pembolehubah tidak bersandar iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil sama ada mempunyai hubungan yang kukuh atau lemah dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan program latihan. Kekuatan hubungan tersebut akan menentukan jenis hubungan yang manakah lebih signifikan kepada keberkesanan program latihan. Jadual 4.33, 4.34 dan 4.35 menunjukkan keputusan regresi.

Jadual 4.31  
*Ringkasan Model*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.590	.21436

Jadual 4.32  
*Analisis Regresi Reaksi, Pembelajaran, Tingkah Laku Dan Hasil Dengan Keberkesanan Program Latihan*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.722	.150		4.811	.000
MEAN_C	.349	.064	.346	5.450	.000
MEAN_D	.129	.064	.139	2.011	.045
MEAN_E	.242	.058	.279	4.187	.000
MEAN_F	.085	.038	.104	2.214	.028

Nota :  $R^2=0.59$  ;  $F = 120.92$  ;  $Sig.F = 0.00$  ; \* $p<0.01$ , \*\* $p<0.05$

Dalam jadual 4.31 menunjukkan pekali kolerasi (R) adalah 0.771 antara kedua-dua pembolehubah. Nilai *R Square* ( $R^2$ ) kajian ini adalah 0.59, ini bermakna sebanyak 59% pembolehubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) mempengaruhi pembolehubah bersandar (keberkesanan program latihan). Ini menjelaskann bahawa kesemua pembolehubah tidak bersandar secara signifikkannya mempengaruhi keberkesanan program latihan.

Hasil keputusan menunjukkan kesemua pembolehubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) mempunyai nilai yang signifikan dan positif. Nilai beta ( $\beta$ ) yang paling tinggi adalah reaksi iaitu 0.35 diikuti oleh tingkah laku ( $\beta=0.28$ ), pembelajaran ( $\beta=0.14$ ), dan hasil ( $\beta=0.10$ ). Oleh itu, keempat-empat hipotesis iaitu reaksi

(H1), pembelajaran (H2), tingkah laku (H3) dan hasil (H4) mempunyai pengaruh ke atas keberkesanan program latihan.

4.9 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Jadual 4.33 di bawah menunjukkan ringkasan bagi hasil pengujian hipotesis bagi kesemua pembolehubah tidak bersandar.

Jadual 4.33  
*Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis*

	Deskripsi Hipotesis	Keputusan
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dan keberkesanan program latihan	DITERIMA
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan.	DITERIMA
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan	DITERIMA
H4	Terdapat hubungan yang signifikan antara hasil dan keberkesanan program latihan	DITERIMA

#### **4.10 Kesimpulan**

Bab ini secara keseluruhannya menerangkan mengenai hasil dapatan kajian berdasarkan kepada analisis yang telah dijalankan bagi mencari jawapan kepada persoalan kajian. Keseluruhan proses yang terlibat dalam bab ini adalah analisis kadar maklum balas responden, analisis ujian rintis, saringan data, faktor analisis, analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensi dan pengujian hipotesis. Daripada analisis data, ia boleh dilihat bahawa reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil mempunyai hubungan positif terhadap keberkesanan program latihan. Semua analisis yang dilakukan dalam bab ini adalah bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh di antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar. Seterusnya, dapatan kajian, implikasi kajian, cadangan kajian masa hadapan dan kesimpulan daripada hasil kajian yang dijalankan akan dibincangkan dalam bab seterusnya.

Universiti Utara Malaysia

## **BAB LIMA**

### **PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini akan membincangkan hujah-hujah yang relevan berkaitan dapatan kajian yang menyentuh secara ringkas mengenai penemuan kajian, perbincangan kajian, batasan yang dihadapi sepanjang kajian dijalankan, cadangan untuk kajian pada masa akan datang dan kesimpulan ringkas berkaitan keseluruhan kajian. Perbincangan yang akan dilakukan adalah berdasarkan kepada pembolehubah-pembolehubah yang dikaji iaitu hubungan di antara reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil terhadap keberkesanan program latihan.

#### **5.2 Ringkasan Penemuan Kajian**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengkaji hubungan antara faktor pembolehubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) terhadap pembolehubah bersandar (keberkesanan program latihan). Kajian ini dijalankan bagi memenuhi empat

objektif utama yang perlu dicapai. Objektif yang pertama adalah untuk mengkaji hubungan di antara reaksi dan keberkesanan program latihan. Objektif yang kedua ialah untuk mengkaji hubungan di antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan. Seterusnya, objektif ketiga ialah untuk mengkaji hubungan di antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan. Manakala objektif yang terakhir adalah untuk mengkaji hubungan di antara hasil dan keberkesanan program latihan.

Bagi mencapai objektif dan menjawab persoalan kajian ini, data primer telah diperoleh melalui kaedah soal selidik yang diedarkan kepada responden yang terdiri daripada staf pentadbiran UUM. Sebanyak 350 soal selidik telah diedarkan dan jumlah yang berjaya dikumpul adalah sebanyak 335 soal selidik. Perisian SPSS versi 20 telah digunakan bagi menganalisis semua data yang diperolehi daripada soal selidik. Beberapa kaedah statistik dan matematik juga digunakan bagi menganalisis data yang diperolehi, antaranya, kaedah statistik deskriptif, kaedah statistik inferensi dan sebagainya.

### **5.3 Perbincangan Kajian**

Berdasarkan kepada dapatan kajian ke atas maklumat peribadi responden menunjukkan, majoriti daripada responden adalah perempuan iaitu seramai 212 orang (63.3%), manakala selebihnya adalah lelaki iaitu sebanyak 123 orang (36.7%). Dapatan kajian juga menunjukkan majoriti responden adalah daripada golongan yang berumur sekitar 31 hingga 40 tahun dan lebih daripada separuh responden adalah berbangsa Melayu. Selain

itu, kebanyakan responden telah berkahwin iaitu seramai 193 orang (57.6%) dan 41.2% iaitu 138 orang masih berstatus bujang. Dari segi kelayakan akademik, majoriti responden adalah terdiri daripada mereka yang memiliki kelulusan ijazah sarjana muda dan tempoh perkhidmatan responden tidak terdapat perbezaan yang ketara di antara bawah 5 tahun dan 6 hingga 10 tahun. Sebahagian besar daripada responden adalah bertaraf jawatan tetap dan telah mengikuti program latihan sekurang-kurangnya 1 hingga 4 kali sepanjang tempoh perkhidmatan. Ini menunjukkan kesemua responden yang ada pernah mengikuti program latihan yang diadakan oleh pihak universiti. Ini termasuk latihan seperti pembangunan pekerja (pengetahuan & kemahiran), etika & budaya kerja, keselamatan, kesihatan pekerja dan program-program lain seperti program rekreasi dan kursus kewangan.

Hasil analisis korelasi telah membuktikan bahawa pembolehubah tidak bersandar kajian ini iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan program latihan. Merujuk kepada kajian lepas yang dijalankan oleh Mohamadkhani (2013) terhadap penilaian ke atas program latihan kepada pemandu pelancong di Tehran berdasarkan empat teori Kirkpatrick iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Beliau mendapati bahawa kursus latihan yang mereka jalani berkesan di mana mereka berjaya menunjukkan sikap positif dan berpuas hati dengan program latihan yang dijalani serta menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Azlan Ahmad & Norfadhilatun Zahari (2012) tentang keberkesanan program pembangunan dan penilaian. Secara umumnya, hasil kajian

tersebut mendapati bahawa responden bersetuju program yang dijalankan oleh organisasi berjaya mencapai keseluruhan objektif yang disasarkan. Berdasarkan kajian-kajian lepas, ini menunjukkan bahawa keempat-empat pembolehubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) mempunyai hubungan yang positif ke atas keberkesanan program latihan.

**Hipotesis 1: Terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dan keberkesanan program latihan**

Daripada kajian yang dijalankan, terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dengan keberkesanan program latihan. Penilaian reaksi dibuat berdasarkan kepada tanggapan responden terhadap program latihan yang pernah disertai dari segi objektif program, kemudahan dan peralatan yang disediakan, isi kandungan kursus dan teknik penyampaian penceramah. Hasil dapatan kajian mendapati persepsi responden terhadap penilaian tahap keberkesanan dari aspek reaksi berada pada tahap kekuatan hubungan yang paling tinggi iaitu  $r = 0.713$  di antara kesemua pembolehubah tidak bersandar yang lain. Tahap reaksi dilaksanakan adalah untuk mengukur kepuasan responden sebagai pelatih terhadap proses atau perjalanan program latihan yang dijalani dan mendapatkan jawapan sama ada latihan yang diberikan bersesuaian dengan proses pembelajaran, mudah difahami dan diaplikasikan oleh pelatih (Dyers, 1994).

Hubungan yang signifikan dan positif antara reaksi dengan keberkesanan program latihan dapat dibuktikan dengan penemuan beberapa kajian lepas. Antaranya, Bates (2004)



menyatakan bahawa reaksi yang positif dapat membawa kepada proses pembelajaran yang lebih baik dan kemudian pengetahuan tersebut dipindahkan untuk diamalkan serta seterusnya melahirkan pekerja yang mampu menghasilkan pencapaian yang positif kepada organisasi. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Parry (1990) yang menyamai dengan hasil kajian Shumaker (2004) di mana kajian tersebut menyatakan persepsi pekerja kerani terhadap keberkesanan program latihan mempunyai hubungkait dengan faktor organisasi, jurulatih dan pelatih. Beliau menyatakan bahawa ketiga-tiga faktor ini adalah penentu kepada keberkesanan sesebuah program latihan.

**Hipotesis 2: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan.**

Dapatan kajian mendapati hubungan antara pembelajaran dan keberkesanan program latihan mempunyai pengaruh yang positif. Penilaian ke atas pembolehubah ini adalah berdasarkan kepada tahap di mana responden mengalami peningkatan pengetahuan dan kemahiran sepanjang menyertai program latihan. Hasil kajian menunjukkan persepsi responden terhadap keberkesanan program latihan dari aspek pembelajaran berada pada tahap sederhana tinggi iaitu  $r = 0.692$ . Hubungan yang positif antara pembelajaran dengan keberkesanan program latihan dilihat berdasarkan maklum balas responden yang menunjukkan bahawa mereka telah menerima pengetahuan dan kemahiran baru daripada program latihan yang disertai. Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi sepanjang program latihan dapat membantu mereka menguasai bidang tugas masing-masing dengan lebih baik dan sistematik. Hasil kajian juga mendapati majoriti responden memberikan

maklum balas di mana mereka bersetuju bahawa program latihan yang mereka ikuti mampu meningkatkan motivasi untuk melaksanakan kerja.

Hasil kajian ini disokong oleh Liebermann & Hoffmann (2008) yang mendapati bahawa pembelajaran mempunyai kesan langsung kepada sesuatu perubahan yang positif. Berdasarkan Teori Jangkaan (*Expectancy Theory*), Vroom (1964) dalam Homklin, T et. al. (2013) menyatakan pelatih akan lebih bermotivasi jika mereka percaya bahawa pembelajaran mampu memberikan prestasi yang kukuh. Oleh itu, mereka akan menggunakan segala pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa mengikuti program latihan ketika menjalankan tugas. Tan Sai Tian (1998) mendapati program latihan yang diberikan oleh pihak pengurusan kepada pekerja mampu memberikan kepuasan dan peningkatan terhadap perubahan tingkah laku pekerja. Begitu juga dengan Velada et. al. (2007) yang mendapati bahawa jika pelatih mengekalkan kandungan latihan yang dipelajari, mereka akan lebih cenderung untuk mengamalkan dan memindahkan latihan tersebut ke dalam konteks kerja mereka.

### **Hipotesis 3: Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku dan keberkesanan program latihan**

Hasil dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku terhadap keberkesanan program latihan. Penilaian ke atas tingkah laku dilihat dari aspek peningkatan mutu kerja dan kreativiti responden. Hasil kajian menunjukkan persepsi responden terhadap keberkesanan program latihan dari segi tingkah laku berada pada

tahap kedua tertinggi iaitu  $r = 0.708$ . Majoriti responden memberikan respon yang positif dan tinggi terhadap bahagian ini dan berpendapat kemahiran dan pengetahuan yang diperolehi daripada program latihan diaplikasikan bagi tujuan untuk melihat sendiri perubahan yang berlaku dan kesan terhadap latihan yang telah diikuti.

Merujuk kepada kajian lepas, Maister (2008) menyatakan bahawa pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi sepanjang program latihan mampu memberikan perubahan tingkah laku seseorang di tempat kerja. Wutoh et.al (2004) juga memberikan pendapat yang sama dengan Maister di mana beberapa kajian mereka melaporkan berlakunya perubahan tingkah laku selepas program latihan dijalankan. Menurut Bedingham (1997), keberkesanan program latihan bukan sahaja bergantung kepada tingkah laku peserta semasa menjalani program latihan, tetapi ia juga bergantung kepada penciptaan atau membangunkan perubahan terhadap tingkah laku kerja. Begitu juga dengan maklum balas yang diberikan oleh Saedon et. al. (2012) yang menjelaskan bahawa program latihan bukan sahaja menaikkan motivasi dan kesedaran pekerja, tetapi juga menterjemahkannya kepada tingkah laku yang positif dan membawa kepada peningkatan produktiviti.

#### **Hipotesis 4: Terdapat hubungan yang signifikan antara hasil dan keberkesanan program latihan**

Dapatan kajian mendapati hubungan antara hasil dan keberkesanan program latihan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif. Penilaian ke atas pembolehubah ini

adalah berdasarkan kepada persepsi responden terhadap kesan atau sumbangan program latihan kepada organisasi atau pihak universiti. Hasil kajian menunjukkan persepsi responden terhadap keberkesanan program latihan dari aspek pembolehubah tidak bersandar in berada pada tahap paling rendah iaitu  $r = 0.521$ . Berdasarkan maklum balas responden, majoriti responden bersetuju dengan kesan positif program latihan kepada pihak universiti dari segi pencapaian objektif organisasi, pusing ganti kakitangan, peningkatan produktiviti dan pengurangan kos.

Hasil kajian ini konsisten dengan kajian lepas yang dibuat oleh Leard (2010) yang menyatakan program latihan berfungsi dalam memindahkan maklumat kepada ahli-ahli dalam organisasi bagi meningkatkan keberkesanan dan produktiviti organisasi. Program latihan juga membolehkan organisasi bertindak atau berfungsi dengan lebih berkesan kerana mempunyai pekerja yang bernilai (Noe, 2002). McNamara (2010) berpendapat bahawa organisasi dan individu mempunyai banyak faedah hasil daripada program latihan.

#### **5.4 Batasan Kajian**

Terdapat beberapa batasan yang dihadapi sepanjang menjalankan kajian ini. Antaranya adalah kajian ini terhad kepada satu kumpulan yang tertentu. Oleh sebab itu, penyelidik sukar untuk mengumpul maklum balas responden mengikut jumlah yang ditetapkan. Penyelidik juga menghadapi masalah untuk mendapatkan maklum balas daripada

responden kerana responden sukar memberikan kerjasama dalam membantu untuk menjawab borang kaji selidik yang diedarkan. Batasan dari segi kos kewangan juga berlaku kerana perlu menggunakan kos yang tinggi untuk berulang-alik dari kediaman penyelidik ke UUM untuk mengedar dan mengutip soal selidik yang diedarkan kepada responden. Batasan masa juga berlaku ketika pengedaran dan pengutipan soal selidik yang memakan masa selama seminggu untuk mendapatkan keseluruhan maklum balas responden.

### **5.5 Implikasi Kajian**

Dapatan kajian melalui analisis regresi menunjukkan beberapa implikasi iaitu faktor reaksi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap keberkesanan program latihan. Reaksi positif daripada responden menunjukkan bahawa mereka berpuas hati dengan program latihan yang diberikan. Pengaruh kedua tertinggi yang mempengaruhi responden terhadap keberkesanan program latihan adalah tingkah laku. Perubahan responden dari segi tingkah laku kerja yang semakin baik setelah menyertai latihan menunjukkan wujudnya keberkesanan program latihan. Peningkatan dalam pengetahuan dan kemahiran responden selepas menyertai program latihan juga mempengaruhi keberkesanan program latihan dan seterusnya yang terakhir adalah hasil di mana ia melambangkan bahawa keseluruhan program latihan adalah berkesan apabila prestasi organisasi semakin baik setelah pekerja diberikan program latihan.

Berdasarkan kepada hasil kajian yang telah dijalankan ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan, terdapat beberapa cadangan yang boleh

meningkatkan lagi keberkesanan program latihan pada masa akan datang. Antaranya adalah pihak universiti perlu mengenalpasti bentuk program latihan yang diperlukan oleh pekerja dan bersesuaian dengan tugas mereka supaya program latihan yang akan mereka jalani benar-benar berkesan dan dapat mencapai matlamat dan objektif universiti. Selain itu, kaedah penilaian program latihan perlu dititikberatkan oleh pihak universiti agar program yang dijalankan dapat dinilai keberkesanannya serta segala kebaikan dan kelemahan program dapat diperbaiki. Oleh itu, proses pemantauan ketika sebelum, semasa dan selepas latihan diperlukan.

Perhatian yang lebih serius perlu diberikan oleh pihak universiti bagi memastikan program latihan yang diadakan dihadiri oleh pekerja dan tindakan tegas perlu diambil jika berlaku ketidakhadiran pekerja dalam program latihan yang dijalankan demi pencapaian objektif universiti. Pihak universiti juga perlu lebih peka dan bersikap adil dalam memberikan peluang kepada pekerja yang berstatus kontrak untuk turut sama menyertai program latihan bagi melahirkan pekerja yang berwibawa. Akhir sekali, silibus program latihan perlu dikaji dan sentiasa diperbaharui bersesuaian dengan keadaan dan jenis kerja yang dilakukan oleh pekerja supaya cara kerja mereka boleh dipertingkatkan dan lebih produktif.

## **5.6 Cadangan Penyelidikan Masa Hadapan**

Kajian ini dijalankan hanya tertumpu kepada tahap keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran UUM sahaja. Penyelidik mencadangkan untuk kajian yang

akan datang, kajian yang lebih menyeluruh yang mengambil kira seluruh staf pentadbiran dan akademik di UUM diperlukan untuk mendapat hasil kajian yang lebih baik. Untuk hasil yang lebih baik pada masa akan datang, kajian keberkesanan program latihan boleh diperluaskan kepada universiti-universiti lain di Malaysia dan dibuat perbandingan antara satu sama lain. Kajian ini juga hanya menumpukan kepada kajian berbentuk kuantitatif dengan pendekatan tinjauan keratan rentas melalui soal selidik. Penyelidik mencadangkan pada masa akan datang, kajian ini boleh dibuat dengan dua kaedah iaitu kuantitatif dan kualitatif supaya bahan kajian tidak terhad dan hasil keputusan kajian lebih kukuh dan menyeluruh.

## **5.7 Kesimpulan**

Hasil perbincangan dalam bab ini dapat dirumuskan bahawa kajian ini telah mencapai objektif kajian yang dikehendaki. Secara keseluruhan, objektif kajian yang melibatkan pemboleh ubah tidak bersandar (reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil) dengan pemboleh ubah bersandar (keberkesanan program latihan) telah berjaya dicapai oleh penyelidik. Selain itu, kajian ini juga telah berjaya menganalisis secara imperikal mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan di kalangan staf pentadbiran UUM. Penyelidik juga berharap agar kajian ini dapat membantu meningkatkan penambahbaikan kajian di masa akan datang selain dapat dijadikan sebagai bahan rujukan.

## RUJUKAN

- Abeeha, B., & Bariha, B.(2012). Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(1).
- Adams, W. (2007). *Organizational effectiveness: evolution of training*. Policy and Practice. Retrieved from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0PCD/is\\_4\\_65/ai\\_n25020407](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PCD/is_4_65/ai_n25020407)
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Akinpeju, B. (1999), "Educational technology and teaching – learning process in the 21st century" in Adesomowo, P.O. (Ed), *Basic of Education*, Lagos Triumph Books publishers.
- Alturki, U., & Aldraiweesh, A. (2014). *Assessing effectiveness of e-training programs based on Kirkpatrick's model*. Texas, The Clute Institute International Academic Conference.
- Alyahya, Mohammed Saad, & Norsiah Binti Mat. (2013). Evaluation of effectiveness of training and development:the kirkpatrick model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 11, 14-24.
- Ana Paula Ferreira, & Regina Leite (2012). *Employee's perception of training and development in Portuguese organizations*. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 2.



- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Ashford Colour Press.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Arsaythamby, V., & Rosna Awang Hashim. (2009). Kesahan dan kebolehppercayaan alat ukur orientasi pembelajaran Matematik (OPM). *International Journal of Management Studies*, 16(1), 57-73.
- Asfaw, A. M. et. al. (2015). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: a case study of district five administration office, bole sub-city, addis ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Asgarkhani, M. (2004). The need for a strategic foundation for digital learning and knowledge management solutions. *Electronic Journal of E-Learning*, 2 (12), 1-9.
- ASTD (2009). *American Society for Training and Development*. The Value of Evaluation: Making Training Evaluation More Effective.
- Awais Bhatti, M., & Veera Pandiyan Kaliani Sundram (2015). *Business Research Quantitative and Qualitative Methods*. Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Azlah Md Ali, Thuaibah et. al. (2009). Keberkesanan latihan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di pejabat setiausaha kerajaan negeri Kedah Darulaman. *Amalan Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia*, 56-81.

- Azlan Ahmad & Norfadhilton Zahari. (2012). Kajian Keberkesanan Program Pembangunan Dan Penilaian Bagi Pegawai Perkhidmatan Tadbir Dan Diplomati Gred M41. *Jurnal Pengurusan Awam*, 17-31.
- Babaita I (2010). Productivity as a driving force for investment in training and management development in the banking industry. *Eur. J. Social Sci*, 13(2), 278-290.
- Bates R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341 – 347.
- Bedingham K, 1997. *Proving the effectiveness of training(industrial and commercial training)*. United Kingdom. MCB University Press.
- Bedrnová, E., Nový I. and Jarošová, E. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*, Praha: Management Press.
- Bhati, D. (2007). *Factors that influence transfer of hazardous material training: the perception of selected fire-fighter trainees and supervisors*. University Of Central Florida Orlando, Florida.
- Bhalla, K. (2006). *Why a quality management system in service industries? Six sigma*. Retrieved from [www.isixsigma.com/library/content/c060213a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/c060213a.asp)
- Brinkerhoff, R. O. (2006), *Increasing impact of training investment: an evaluation strategy for building organizational learning capability*. Industrial and Commercial Training, 38 (6), 302-307.

- Broad, M. &. (1992). *Transfer of Training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investment*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bushart S.C and Fretwell C (1994) Continuous Improvement through Employee Training: A Case from the Financial Services Industry. *The Learning Organisation an International Journal*, 1(1):11-16.
- Castrillion, I. D., & Cantorna, A. I. S. (2005). The effect of the implementation of advanced manufacturing technologies on training in the manufacturing sector. *Journal of European Industrial Training*, 29(4), 268-280.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., Sekaran, U. (2000). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods*, John Wiley & Sons Australia Ltd., Australia.
- Chalmers, D. & Gardiner, D. (2014). *The measurement and impact of university teacher development programs*. *Educar*, 51/1, 53-80.
- Cheng, W. L., & Ho, C. K. (1998). The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6), 309-317.
- Chika, U; Chima, M. & Hakeem, A. (2014). An investigation into training and development techniques, prospect and challenges in Nigerian banks. *Journal of Research in International Business and Management*, 4 (2), 37-44.
- Chua Yan Piaw. (2011). *Kaedah penyelidikan, buku 1 edisi kedua*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

- Chua, Y.P. 2009. *Statistik penyelidikan lanjutan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill Malaysia
- Chung, S.-S., & Lo, C. W.-H. (2007). The roles of grassroots local government in sustainable waste management in China. *International Journal of Sustainable Development World Ecology*, 14, 133–144.
- Clark, D. (2010). *Kirkpatrick's four-level training evaluation model*. Retrieved from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>
- Coakes, S. J. (2013). *SPSS Version 20.0 for Windows*. Australia: Wiley.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. London: Routledge Falmer.
- Cole, G.A. (2002). *Personnel and human resource management*. 5th Edition, York Publishers, Continuum London.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods: International edition 2008*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among the five traditions (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- C. Vijayabanu and R. Amudha. (2012). *A study on efficacy of employee training: review of literature*, Business: Theory and Practice, 13(3), 275-282.
- Dhliwayo, S., Nyanumba, L. K. (2014). *An evaluation of an on the job training program at a UK based public health care company*. Problems and Perspectives in Management, 12, 164-172.

- Diamantidis, A. D. et. al. (2012). Evaluation of formal training programmes in greek organisations. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 888-910.
- Dressler, G., 2013. *Human resource management*. 13<sup>th</sup>ed. New Jersey:Prentice Hall.
- Durgaprasad, P., Srinivasa, S., (2001). *Paradigms of HRD in Backward Areas*. Indian Economic Panorama, 11(2), 37-43.
- Dyers, S. (1994). Kirkpatrick's Mirror. *Journal of European Industrial Training*, 18(5), 22-31.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013) The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5, 137.
- Frye, A.V . & Hemmer, P .A. (2012). *Program evaluation models and related theories: AMEE Guide No. 67*. Web Paper Amee Guide, 34, 288–299.
- Ganesh, A. (2012). A study on training and employee development in commercial banks. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 1, 1-13.
- Gill, M. & Sharma, G. (2013). Evaluation of vocational training program from the trainees' Perspective: an empirical study . *Pacific Business Review International*, 6(5), 35-43.
- Grohmann, A. and Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17 (2), 135-155.

- Guerrero S. and Sire B. (2001) Motivation to train workers perspective: *International journal of HRM*.
- Gul, S., Ahmad, B., Ur Rehman, S., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis. Seventh edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis. Fourth ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2001). *Human resources management*. Jogjakarta: BPFE.
- Haywood, K.M. (1992). *Effective training: toward a strategic approach*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33(4), 43-52.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr.Jw. w and Woodman, R.W (2001). *Organisational behavior: 9th ed*. Ohio:South-Western College Publishing.
- Henry Ongori and Jennifer Chishamiso Nzonzo (2011)., "Training and development practices in an organisation: an intervention to enhance organisational effectiveness." *International Journal of Engineering and Management I.J.E.M.S.*, 2 (4), 187-198.
- Horne, R., & Hayles, C. (2008). Towards global benchmarking for sustainable homes: An international comparison of the energy performance of housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 23, 119–130.

- Homklin, T. (2014). *Training effectiveness of skill certification system: the case of automotive industry in Thailand*. Graduate School for International Development and Cooperation Hiroshima University, 1-182.
- Homklin et. al. (2013). *Effects of Individual and Work Environment Characteristics on Training Effectiveness: Evidence from Skill Certification System for Automotive Industry in Thailand*. International Business Research, 6(12), 1-16.
- Huang T. (2001). *The relation of training and organizational performance in small and medium size enterprises*. Education Training, 43 (8/9):437-444.
- Huselid, M.A (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate finance performance. *Academy of Management Journal*, 38:635-670.
- Hower J.J (2008). *Developing your human resources: an operational approach*.
- Issam Mohammad Almakhadmah. (2012). *Factors influencing the effectiveness of human resource training programmes in hotel sector*. Ghazali Shafie Graduate School of Government, Universiti Utara Malaysia, 1-279.
- Jehanzeb, K., & Bashir, A. N. (2013). Training and development program and its benefit to employee and organization: a conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Jehanzeb, K., Bashir, N. A. (2012). Training and development program and its benefits to employees and organizations: a conceptual study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 9(2): 58-71.

- John. A. W. and James W. Cartada (2002). *Training and performance year book: McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Jones, J. T. (2005). *The determinants of training in Australia manufacturing SMEs.* Education Training, 47(8/9), 605-615.
- Johnson B., & Christensen, L. (2010). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches.* 4th ed. USA: Sage.
- Kane (1986). A strategic look at training and development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 24(3), 42-52.
- Karim, M. R., Huda, K. N., Khan, R. S. (2012). Significance of training and post training evaluation for employee effectiveness: an empirical study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK. *International Journal of Business and Management*, 7(18): 141-148.
- Kauffeld, S. and Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Sales training: effects of spaced practice on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(1), 23-37.
- Khalid MA. (2011). Assessing impact of management support on perceived managerial raining effectiveness in public organization of Pakistan. *Eur. J. Social Sci.* 22(1), 106-125.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating training program*", Berrett-Koehler Publisher, Inc., 3rd edition.



- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, W. (2009). *The Kirkpatrick model: past, present and future*. Chief Learning Officer, 8(11), 20-55.
- Kirkpatrick, W. (2011). *Training on trial*. Kirkpatrick Partners, LLC.
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for Evaluating training programs. *Training & Development Journal*, 33(6), 78.
- Kirkpatrick, D. (1978). Evaluating in-house training programs. *Training and Development Journal*, 32(9), 6-9.
- Kirkpatrick, D. (1977). Evaluating training programs :evidence vs. proof. *Training and Development Journal*, 31(11), 9-12.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, W. (2007). *Implementing the four level: a practical guide for effective evaluation of training programs*: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training*. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development*. New York: McGraw Hill.
- Leard, G. (2010). *Benefits of training for both the organization and employees*, Helium (Online). Retrieved from <http://www.helium.com/items/1774143-training-and-its-benefits-why-train-workers-is-training>.
- Liebermann, S., & Hoffmann, S. (2008). The impact of practical relevance on training transfer: evidence from a service quality training program for German bank clerks. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74–86. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00296.x>

- Maister, D. H. (2008). *Why (most) training is useless*. Training and Development, 62(5), 52–58.
- Malik, O.F., Abbas, Q., Kiyani, T.M., Malik, K.U.R. & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: a social exchange perspectiv. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1904-1914.
- Manju.S & Dr. Suresh B.H (2011). *Training design interventions and implications for the productivity effectiveness*. Synergy, 9(1), 52-68.
- Mathieu, J., Tannenbaum, S., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy Of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- McBurney, D. H. (2001). *Research Method*. (5th ed.). California: Wadsworth.
- McDowall, A. and Saunders, M.N.K. (2010). UK manager's conceptions of training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34, 609-630.
- McNamara, C. (2010). Employee training and development: reasons and benefits. Free Management Library. (Online) available at [http://managementhelp.org/trng\\_dev/basics/reasons.htm](http://managementhelp.org/trng_dev/basics/reasons.htm)
- McNamara, G., Joyce, P., & O'Hara, J. (2010). *Evaluation of adult education and training programs*. Elsevier, 548-554.
- Meghe, B., Bhise, P . V . & Muley, A. (2013). Evaluation of training and development. Practices of CTPS using Kirkpatrick method: a case study . *International*

*Journal of Application or Innovation in Engineering & Management* (JIAIEM), ISSN 2319 – 4847.

Mehedi Hasan, Md. Hefzur Rahman & Md. Arifur Rahman (2013). Employee Perception towards Effective Training Program: A Study on Some Selective Private Commercial Banks. *European Journal of Business and Management* (Online) 5 (12).

Meister, J. C. (1998). *Ten steps to creating a corporate university*. Training and Development, 52 (11), 38-43.

Mohamad Said A. & Zulhamri A. (2012). Hubungan Antara Pertimbangan Pemimpin, Pertukaran Komunikasi, Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 28(1), 121-136.

Mohamed, S. H., Seow, T. W., & Goh, K. C. (2014). *The Framework of Knowledge Transfer towards Sustainable Development in the Process of Planning Approval Stage at Malaysian Local Government*.

Mohamadkhani, K., & Ashrafi, M. (2013). *A study on the effectiveness of tour guides training programs in Iran Tehran*. Business & Economic Research (BER), 3(1)

Mokhtar Ismail (2011). *Kaedah penyelidikan kualitatif dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Monaco, E.J. (2014). *A tribute to the legacy of Donald Kirkpatrick*. PDP Communique, 33. Retrieved from <http://www.pdp.albany.edu/>

Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. California: Brooks-Cole.

Muhammad Isnan Amin. (2013). *Keberkesanan latihan Modul Pemantapan Kecemerlangan Diri pada Jabatan Bahagian Sumber Manusia Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah*. Universiti Utara Malaysia.

Nadeem, M. (2010). Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity: Developing and proposing a conceptual model. *International Journal of Business and Management*, 5, 206–211.

Ng'ethe, J.M. ( 2014). *Academic staff retention in public universities in Kenya*. PhD Thesis.

Nickols, F. (2013). *Leveraging the Kirkpatrick model*. Distance Consulting Llc, 2-6.

Noe, R. (2002). *Employee Training and Development*, New York: McGraw-Hill Irwin.

Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M., (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. 5<sup>th</sup>ed. New York: McGraw-Hill Irwin

Noe, R. (1986). *Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness*. *Academy Of Management Review*, 736-749.

- Noe, R., & Schmitt, N. (1986). *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model*. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Nozri Senawi. (2013). *Pengaruh budaya organisasi dan personaliti terhadap konflik kerja: satu kajian ke atas Anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM) dan Angkatan Tentera Malaysia (ATM)*. Unpublished Master Thesis. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah
- Nwokocha, I. (2015). The validity of effectiveness of training and development in organizations in nigeria. *Journal of Business and Management*, 17, 01-08.
- Obisi, C. (2011). Employee training and development in Negerian organization: some observations and agenda for research. *Australian Journal of Business & Managerial Research*, 1(9), 82-91.
- O'Dwyer, L. M., & Bernauer, J. A. (2014). *Quantitative research for the qualitative researcher*. Singapore: SAGE.
- Parry, S. (1990). Bribging it back to work. *Training and Development Journal*. Dec. 44 (12), 15-17.
- P. Kulkarni, P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 136-143.
- Plameta B. , Myers K., Gyarmati D., & Voyer JP. (2011). *Understanding training program effectiveness: a comprehensive framework learning and active employment programs project*. Social Research Demonstration Corporation, 1-23.

- Punia, B. K., & Kant, S. (2013). A review of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implication and future research directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(1), 151-164.
- Praslova, L. (2010). *Adaptation of Kirkpatrick's four level model of training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in higher education*. Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 22(3), 215-225.
- Rabe, M.,Giacomuzzi, S. (2012). Effect of training courses on coping strategies. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 3(2): 135-146.
- Rafiq, M. (2015). *Training evaluation in an organization using Kirkpatrick model: a case study of PLA*. Entrepreneurship & Organization Management, 4, 1-8.
- Rahman, W. (2012). *Attitudinal and behavioral outcomes link with employee development in the context of performance appraisal: empirical evidence from Public Universities in Khyber Pakhtunkwa*, Lambert Academic Publishing, Pakistan.
- Rahim A. B. & Shamsiah M., (2008). Teaching using information and communication technology: Do trainee teachers have the confidence?. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*. 4 (1), 5-12.
- Raja, A. G. K., Furqan, A. K. and Muhammad, A. K. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*. 11(7).

- Sabir, R.I., Akhtar, N., Azzi, S., Sarwar, B., Zulfigar, S. & Irfan, M. (2014). Impact of employee satisfaction: a study of Lahore electric supply company of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4, 229-235.
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., H.E. Imray, C. & Saedon, M. (2012). *The role of feedback in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review*, BMC Medical Education, 12 (25), 1-8.
- Saks, A. M. & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16 (2), 118-12.
- Samuel Howard Quartey (2012). Effect of employee training on the perceived organizational performance. *European Journal of Business and Management*. ISSN (online), 4(15).
- Schumaker, A (2004). *Predicting perceived effectiveness of training in local government: A study of municipal clerks training program*. Public Performance and Management Review. 27 (3), 51.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach (5th ed.)*. UK: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, J.R. (2009). *Research methods for business: A skill building approach*. Chichester (etc.: John Wiley & Sons.)
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill-building approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

- Sherazi SK., Ahmed I., Igbal Z., Umar M., & Rehaman K (2011). *Training needs assessment practices in corporate sector of Pakistan*. Afr. J. Bus. Manage, 5(28), 11435-11441.
- Shen J., & Roger .D. (2006). *Training and management development in Chinese multinational mark saunder*.
- Sitorus, H. M., & Tania, P. (2012). *Evaluasi pelaksanaan pelatihan berdasarkan konsep Kirkpatrick & Kirkpatrick: studi kasus di pt. x Bandung*. Simposium Nasional RAPI X1 FT UMS, 1-97.
- Sparks, A., Ingram, H., & Phillips, S. (2009). *Advanced entry adult apprenticeship training scheme: A case study*. Education and Training, 51(3), 190-202.
- Steensma, H., Groeneveld, K. (2010). Evaluating a training using the “four levels model”. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 319-331.
- Stewart, J. (1996). *Managing change through training and development*; 2nd edition.
- Sutherland, J. (2009). *Skills and training in Great Britain: Further evidence*. Education Training, 51(7), 541-554.
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012), “Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Pearson Education.
- Tai. W. T. (2006). *Effects of training framing, general self-efficacy and training .motivation on trainees' training effectiveness*. Personnel Review, 35(1), 51-65.



- Tan Sai Tian. (1998). *The Effectiveness of Training Programmes as Perceived by Support Staff in University Utara Malaysia*. Universiti Putera Malaysia. Projek Sarjana.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl. G. (1992). *Training and development in work organizations*. Annual Review Of Psychology, 43(1), 399-441.
- Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: an analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(2), 16-22.
- Tracey, J., Hinkin, T., Tannenbaum, S., & Mathieu. J. (2001). *The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes*. Human Resource Development Quarterly 12(1), 5.
- Tracey, J., & Tews, M. (1995). *Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 36(6). 36.
- Tripathi, R., & K. Chaurasia. (2014). Analysis and evaluation of training methods. *Ircs International Journal of Multidiciplinary Research in Social & Management*, 2(2), 91-98.
- T. Saharan. (2011). Objective for Training: What Employees Perceive in Service Industry, *Kegees Journal of Social Science*, 3(1), 118-127
- Tshukudu T (2009). *A model for evaluating training and development initiatives in the Bostwana public service*. Unpublished Phd. Thesis: Nelson Mandela Metropolitan University.

- Ugoji, C., Mordi, C., & Ajonbadi, H. (2014). An investigation into training and development techniques, prospects and challenges in nigerian banks. *Journal of Research in International Business and Management*, 4(2), 37-44.
- Uma Sekaran (2003). *Research method for business: A skill building approach*, 4th edition, John Wiley & Sons.
- United Nation Human Settlement Program (UN-HABITAT).(2012). *Manual on training need assessment and training outcome evaluation in an urban context*.
- Utah, R., (2013). *E-book IBM Statistics for Window Versi 21.0*. Pejabat Teknologi Maklumat.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effect of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282–294. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wan Noraini, W. Daud (2011). *Kepuasan Pelanggan dan Kualiti Perkhidmatan Skim Ar-Rahnu Bank Rakyat*. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Waseem Rehmat, Aaltio, A., Agha, J. & Haroon Rafiq Khan. (2015). Is training effective? Evaluating training effectiveness in call centers. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20(1), 4-13.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development (5<sup>th</sup> ed.)*. Mason: South-Western Cengage Learning.

- Wutoh R, Boren S. & Balas A. (2004). E-learning: a review of internet-based continuing medical education. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 24, 20 – 30.
- Yamhill, S., & McLean, G. (2001). *Theories supporting transfer of training*. Human Resource Development Quarterly, 12(2), 195-208.
- Zahra, A., Iram, A. and Naeem, H., (2014). Employee training and its effect on employees' job motivation and commitment: developing and proposing a conceptual model. *Journal of Business and Management*, 16 (9), 60-68.
- Zakaria, Z. (2008). *Users perception of environmental functions provided by local government: A case study on Majlis Perbandaran Sungai Petani Kedah (MPSPK)*.
- Zarina, I. (2013) *Hubungan antara prinsip transformasi perkhidmatan dan kualiti perkhidmatan di sektor awam*. Thesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia (UUM): Sekolah siswazah
- Zel, U. dan Dede, S. S. (2015). *Moderating effect of individual differences on the relationship between content, delivery method and perceived effectiveness of training*. Business Education & Accreditation, 7(2), 41-58.
- Zhao, X., Junchuan, Z., & Namasivayam, K. (2004). Factors affecting training success in china. *Journal of Human Resources In Hospitality & Tourism*. 3( 1 ).89-105.
- Zikmund, W.G. (2003). *Business Research Methods*. 7th Edition: South-Western: Ohio.



**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
BORANG SOAL SELIDIK**

**“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PROGRAM  
LATIHAN DI KALANGAN STAF PENTADBIRAN UNIVERSITI UTARA  
MALAYSIA (UUM)”**

Assalamualaikum dan salam sejahtera,

Tuan/Puan yang dihormati,

Anda telah terpilih untuk menjadi responden bagi kajian penyelidikan seperti mana tajuk di atas. Kajian ini dilakukan adalah bertujuan untuk mendapatkan maklum balas daripada responden berkenaan pembolehubah yang dikaji dalam penyelidikan ini. Soal kaji selidik ini merupakan sebahagian daripada projek penyelidikan untuk tesis bagi program Sarjana Sains (Pengurusan) di bawah seliaan Dr. Yaty Binti Sulaiman.

Segala maklumat dan jawapan responden adalah sulit dan akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja. Dalam soal selidik ini tiada jawapan betul dan salah. Oleh itu, anda berhak untuk memilih jawapan mengikut kesesuaian dan keikhlasan diri anda sendiri. Kejujuran dan keikhlasan anda dalam menjawab soal selidik ini amatlah dihargai dan diharapkan dapat membantu saya dalam menganalisis data penyelidikan ini.

Kerjasama anda dalam meluangkan masa untuk menjawab soal selidik ini amatlah saya hargai dan didahulukan dengan ucapan jutaan terima kasih.

SYAMIMI BINTI ROSLAN

Sarjana Sains (Pengurusan)

Universiti Utara Malaysia

## BAHAGIAN A: MAKLUMAT PERIBADI

PANDUAN: Soalan ini bukan satu ujian dan anda tidak perlu bimbang semasa menjawabnya. Kajian ini dibuat secara menyeluruh dan bukan bertujuan untuk mengkaji atau memberi tumpuan kepada individu tertentu. Sila tandakan ( / ) pada ruangan yang disediakan berkenaan diri anda.

### 1) Jantina

Lelaki

☐

Perempuan

☐

### 2) Umur

20 tahun ke bawah

☐

41 hingga 50 tahun

☐

21 hingga 30 tahun

☐

51 tahun ke atas

☐

31 hingga 40 tahun

☐

### 3) Bangsa

Melayu

☐

India

☐

Cina

☐

Lain-lain :

### 4) Taraf Perkahwinan

Bujang

☐

Janda

☐

Berkahwin

☐

Duda

☐

### 5) Kelayakan Akademik

Ijazah Sarjana

☐

STPM

☐

Ijazah Sarjana Muda

☐

SPM

☐

Diploma

☐

PMR

☐

Sijil

☐

6) Tempoh Perkhidmatan

5 tahun ke bawah	<input type="checkbox"/>	16 hingga 20 tahun	<input type="checkbox"/>
6 hingga 10 tahun	<input type="checkbox"/>	21 tahun dan ke atas	<input type="checkbox"/>
11 hingga 15 tahun	<input type="checkbox"/>		

7) Taraf Jawatan

Tetap	<input type="checkbox"/>	Kontrak	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------

8) Adakah anda pernah mengikuti sebarang bentuk program latihan? \*Jika jawapannya TIDAK, anda tidak perlu ke soalan yang seterusnya.

Ya	<input type="checkbox"/>	Tidak	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-------	--------------------------

9) Kekerapan mengikuti program latihan dalam setahun

1 hingga 4 kali	<input type="checkbox"/>	9 hingga 12 kali	<input type="checkbox"/>
5 hingga 8 kali	<input type="checkbox"/>	13 kali dan ke atas	<input type="checkbox"/>

10) Program yang manakah anda pernah ikuti? (Anda boleh memilih lebih daripada satu jawapan)

Pembangunan Pekerja (Pengetahuan & Kemahiran)	<input type="checkbox"/>	Kesihatan Pekerja	<input type="checkbox"/>
Etika & Budaya Kerja	<input type="checkbox"/>	Lain-lain: _____	
Keselamatan	<input type="checkbox"/>		

## BAHAGIAN B: KEBERKESANAN PROGRAM LATIHAN

Bahagian ini mengukur persepsi responden terhadap keberkesanan program latihan.

Arahan : Dengan berpandukan skala 1 hingga 5 di bawah, anda diminta untuk menandakan ( / ) pada ruangan yang disediakan.

Bil	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
1	Program latihan yang dianjurkan oleh jabatan/pihak universiti dirancang dengan baik berdasarkan keperluan kerja.					
2	Aktiviti latihan yang dijalankan bersesuaian dengan tugas kerja.					
3	Program latihan yang diberikan mencukupi dan membolehkan saya melakukan tugas dengan baik seperti yang dikehendaki oleh majikan.					
4	Program latihan mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran, perubahan sikap dan keupayaan saya.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
5	Kandungan program latihan yang dijalankan bersesuaian dengan keperluan diri , matlamat dan pembangunan diri saya.					
6	Peruntukan perbelanjaan untuk program latihan mencukupi untuk menghasilkan pekerja yang terbaik.					
7	Program latihan diberikan kepada pekerja bagi memastikan pekerja sentiasa didedahkan dengan proses pembelajaran yang berterusan.					
8	Adakah anda bersetuju tempoh masa program latihan yang dijalankan mencukupi untuk anda? <ul style="list-style-type: none"> <li>Jika anda <u>tidak bersetuju</u>, SILA NYATAKAN tempoh masa yang bersesuaian _____ hari</li> </ul>					



Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
9	Program latihan memberi peluang kepada pekerja untuk belajar kemahiran dan tingkah laku dan memberi peluang kepada mereka untuk menerima ganjaran dan kenaikan pangkat.					
10	Program latihan dapat menyumbang kepada pencapaian, keberkesanan dan kecekapan organisasi.					

### BAHAGIAN C: REAKSI

Bahagian ini mengukur bagaimana responden memberikan reaksi terhadap program latihan yang pernah disertai.

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
11	Tanggapan saya terhadap program latihan adalah sangat baik.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
12	Objektif program latihan yang dijalankan mudah difahami.					
13	Kemudahan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.					
14	Peralatan yang disediakan sepanjang kursus memenuhi keperluan program latihan.					
15	Isi kandungan kursus mudah difahami.					
16	Teknik penyampaian penceramah mudah difahami.					
17	Program latihan membantu saya memanfaatkan potensi saya.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
18	Saya boleh menyelaraskan pembangunan kerjaya saya bagi memenuhi objektif organisasi.					

#### BAHAGIAN D: PEMBELAJARAN

Bahagian ini mengukur tahap di mana responden mengalami perubahan tingkah laku, peningkatan pengetahuan dan peningkatan kemahiran sepanjang menyertai program latihan.

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
19	Kursus yang diikuti relevan dan bersesuaian dengan bidang tugas dan tanggungjawab saya.					
20	Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi boleh diaplikasi dalam tugas harian saya.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
21	Kursus yang diikuti mencapai jangkaan dalam meningkatkan kompetensi saya.					
22	Saya menyertai program latihan kerana ia mampu meningkatkan kemahiran saya untuk menjadi lebih efektif.					
23	Kursus yang diikuti dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran saya.					
24	Pengetahuan yang diperolehi membantu saya dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.					
25	Pengetahuan yang diperolehi meningkatkan kemahiran saya dalam melaksanakan tugas.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
26	Kursus yang diikuti benar-benar mencabar kebijaksanaan dan tahap intelektual saya.					
27	Kursus yang diikuti membantu saya menjadi lebih profesional dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik.					
28	Saya mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh daripada kursus yang diikuti apabila berurusan dengan pelajar/pihak luar.					

**BAHAGIAN E: TINGKAH LAKU**

Bahagian ini mengukur persepsi responden terhadap program latihan yang diikuti dari aspek tingkah laku.

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
29	Program latihan mendorong saya untuk bekerja dengan lebih cekap.					
30	Hasil mutu kerja saya semakin baik setelah menyertai program latihan.					
31	Kursus yang diikuti menjadikan saya lebih berkeaktiviti dalam melakukan tugas.					
32	Tingkah laku saya berubah secara konsisten selari dengan kemahiran yang saya terima semasa menyertai program latihan.					
33	Program latihan menjadikan komunikasi sosial saya lebih baik.					

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
34	Cara kerja saya menjadi lebih matang setelah menyertai program latihan.					
35	Kursus yang disertai menjadikan saya berupaya bersikap lebih bertoleransi terhadap orang lain.					
36	Saya sentiasa berfikiran positif apabila berhadapan dengan sesuatu isu.					
37	Program latihan membantu saya menjadi lebih peka dan produktif.					

### BAHAGIAN F: HASIL

Bahagian ini mengukur persepsi responden terhadap hasil atau sumbangan program latihan kepada organisasi.

Bil.	Perkara	Tahap Skala				
		Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Tidak Pasti (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
38	Program latihan mengurangkan aktiviti tukar ganti pekerja.					
39	Para pekerja melakukan tugas dengan lebih berkualiti hasil kursus yang disertai.					
40	Terdapat peningkatan dari segi produktiviti kerja di kalangan pekerja ketika menjalankan tugas.					
41	Kepuasan pekerja dalam melakukan tugas harian dapat dilihat setelah menghadiri program latihan.					
42	Pendedahan pekerja kepada program latihan menjadikan aktiviti pengurusan organisasi lebih sistematik.					

**TERIMA KASIH KERANA MELENGKAPKAN SOAL SELIDIK INI**